

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE ECONOMÍA**



**Licenciatura
Relaciones Económicas Internacionales**

**APUNTES:
“Proceso Administrativo”**

UNIDAD DE APRENDIAJE

“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

**Clave L43104
8 Créditos**

**AUTOR:
SARRACINO JIMÉNEZ NOELLY KARLA**

Septiembre de 2015.

ÍNDICE

	Pag.
Objetivo General	2
Presentación	3
Recomendaciones	5
Introducción	6
Secuencia de la Unidad de Aprendizaje	7
Unidad de Competencia I	8
“Administración”	
✓ Resumen	36
✓ Caso práctico	37
✓ Bibliografía	39
Unidad de Competencia II	40
“Planeación”	
✓ Resumen	64
✓ Caso práctico	65
✓ Bibliografía	69
Unidad de Competencia III	70
“Organización”	
✓ Resumen	97
✓ Caso práctico	98
✓ Bibliografía	102
Unidad de Competencia IV	101
“Dirección”	
✓ Resumen	126
✓ Caso práctico	127
✓ Bibliografía	130
Unidad de Competencia V	132
“Control”	
✓ Resumen	153
✓ Caso práctico	154
✓ Bibliografía	157
Glosario	158
Bibliografía General	170

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Aplicar el proceso administrativo con las etapas: planeación, organización, dirección y control, a través del presente material, que sirve como apoyo en el estudio de la **administración de empresas** para la determinación de estrategias en la internacionalización, con la intención de que los alumnos de la licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales apliquen los conocimientos de la Unidad de Aprendizaje (UA) de tal manera que sea clara pertinente y eficiente.

PRESENTACIÓN

La administración de empresas es una disciplina de suma importancia; no es únicamente para quien dirige una organización, sino para cualquier persona que tenga responsabilidades (aunque sean mínimas) de gestión; resulta ser compleja por las implicaciones económicas, sociales, culturales y legales que tiene consigo su manejo. Es por ello que se vincula al quehacer administrativo con diversas ciencias, técnicas y artes.

En este marco, se presentan los apuntes de la UA: Administración de Empresas que pertenece a la curricula de la Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales, perteneciente a la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma del Estado de México.

La relevancia de esta asignatura radica en que con la formación proporcionada el estudiante conseguirá adquirir el conocimiento y desarrollar las habilidades para dirigir y administrar las principales áreas funcionales de la empresa y los aspectos más directamente relacionados con el desarrollo de la empresa como organización.

Dicha UA se ubica en el primer periodo del programa de estudios, por lo que se identifica básica de tipo obligatoria; sin embargo, es menester aclarar que en los demás semestres se ofrecen cursos avanzados que profundizan algunos temas incluidos en la misma. El objetivo de la materia, es aplicar la planeación, organización, dirección y control a las empresas enfocadas a los actuales procesos de globalización.

Para desarrollar la materia tal como está planteada se exponen cinco temas: en primer lugar, se presentan las definiciones de los términos que son usados

comúnmente en la administración, así como su historia y evolución, enseguida las partes del proceso administrativo por separado; es decir, la planeación, la organización, la dirección y por último el control.

La actividad administrativa se inicia con la planeación, entendida ésta como el proceso mediante el cual se formulan los objetivos y las estrategias adecuadas para alcanzar dichos objetivos, en tanto la organización se define como la parte del proceso administrativo que implica el diseño de la estructura que establece el sistema formal de trabajo y las relaciones de subordinación por el que se coordina y motiva a los miembros de la organización, para que colaboren en la consecución de los objetivos de la empresa. En tanto la dirección puntualiza la forma o el método para guiar o influir en las actividades de las personas que forman parte de la institución y, finalmente, con el control se trata de asegurar que los resultados corresponden a las metas señaladas en el plan original.

Es importante aclarar que los textos seleccionados a lo largo del documento, fueron escogidos por su aportación a la ciencia administrativa y por su relación con los temas que se marcan en el programa de la UA Administración de Empresas. Para efectos académicos, en estos apuntes se presentan actividades didácticas.

Al final de los apuntes se localiza la bibliografía utilizada, así como un glosario de conceptos usados normalmente en la administración.

RECOMENDACIONES GENERALES

Se sugiere que los presentes apuntes sean leídos de manera cronológica, de tal manera que se avance conforme se concluya cada uno de los temas que se contemplan en la UA y de esta manera se logre cumplir con el objetivo inicial.

APUNTES

INTRODUCCIÓN

Los actuales alcances que las organizaciones llevan a cabo por la naturaleza en la que se desarrollan, permiten delimitar su espacio de actuación, mismos que se fundamentan en los procesos de globalización y necesidades que atienden a las sociedades en general.

Por tal motivo los apuntes que se presentan en éste trabajo dan a conocer las condiciones más adecuadas y elocuentes que un estudiante específicamente de primer semestre que cursa la Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales debe de poseer en conocimientos, de tal manera que se le proporcionen las conceptualizaciones, principios, características y elementos que constituye al proceso administrativo; mismo que es abordado desde la unidad número I hasta concluir con la número V.

Es por ello que el estudio del documento deberá realizarse de manera cronológica y específica, con el objetivo de que el alumno logre cubrir el objetivo inicial: el manejo del proceso administrativo aplicado a las empresas.

SECUENCIA DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE



Unidad I

“Administración”

Conocimientos

Definición

Desarrollo Histórico

Definición de empresa y su clasificación

Áreas básicas de una administración

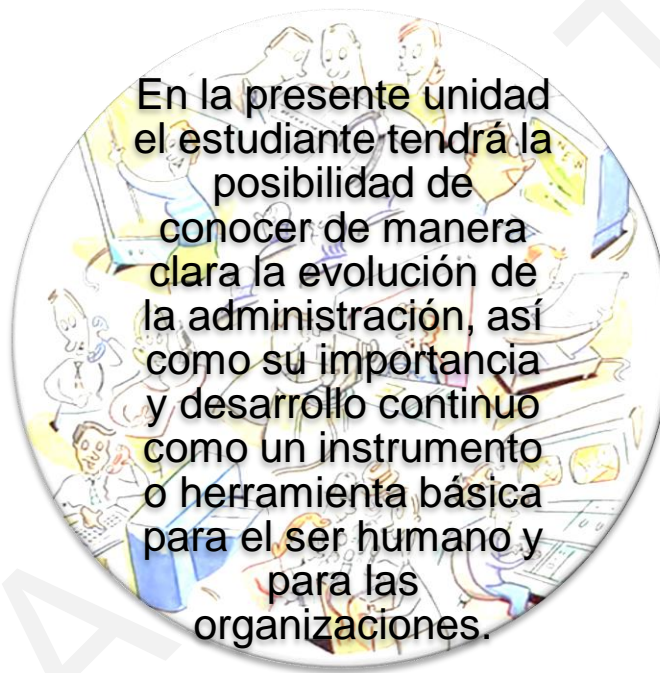
Proceso administrativo

Introducción

Unidad I

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió transcendental.

Contextualización Unidad I



¿Qué se verá en la unidad?

Es necesario conceptualizar la unidad I con la intención de permitir contar con los conocimientos suficientes e introductorios para comenzar con las etapas del proceso administrativo (Unidad II, III, IV y V).

ADMINISTRACIÓN

CONCEPTO

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

Dar una definición precisa que cubra todos los aspectos de una materia tan amplia y compleja como la administración no es asunto fácil, ya que puede o no satisfacer todos los criterios y puede ofrecer el peligro de que por ese solo hecho se llegue a restar su importancia, o bien a destacar aquellos aspectos que probablemente quedaron sin incluir dentro de la definición.

A pesar del reconocimiento de tales limitaciones, problemas y probables derivaciones, se da una definición y algunos significados de "administración" que pretenden incluir los aspectos más sobresalientes que contienen las que los autores más destacados han dado, así como la que tiene al respecto el propio autor, basada en la epistemología científica. La administración puede definirse de diversas formas, al igual que sucede con otros campos del conocimiento, pero es posible ofrecer una sola definición para efectos didácticos, que incluya sus aspectos más importantes, a través de análisis y síntesis de las principales características que se han dado por diversos tratadistas.

Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnica y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Se hace necesario dar algunas ampliaciones sobre la misma a pesar de que la definición explica por si sola sus propios alcances.

Cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el "Ser humano", y por lo tanto su marco de referencia, principio, medios y fin, y su dinamismo se los da él, no sólo como medio o proceso, sino como principio y meta. Por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos y así sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal base, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tales factores no constituyen la médula, o lo más importante. La coordinación de voluntades de acción sólo se logra en forma continuada, cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común. La administración establece un sistema de labor conjunta, en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad, que influye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes.

A través de la correcta aplicación de esos principios administrativos y mediante el necesario equilibrio práctico, es posible que al mismo tiempo que se logran esos objetivos con eficacia y eficiencia haya satisfacciones humanas e incentivos materiales y espirituales para quienes participan en tal esfuerzo cooperativo.

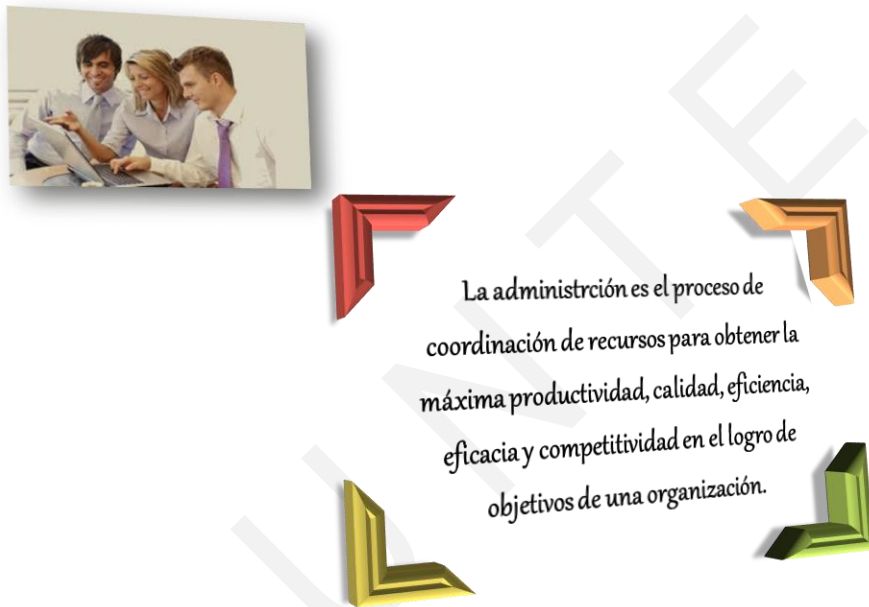
Brook Adams define la administración como *"la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad"*.¹

"El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles"².



¹ Brook, A. *The Theory of Social Revolutions* (Nueva York: McMillan), p. 8-207 citado por Leonard D. White, *Introduction to the Study of Public Administration* (Nueva York: Macmillan Company, Fourth Edition, Third Printing, 1957), p. 2. (Traducción libre del autor.)

Comúnmente se dice que: "**administración es hacer algo a través de otros**". Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma. Ver esquema 1.1.



Esquema 1.1
Fuente: Elaboración propia

² Münch, L. *Fundamentos de administración*. Edit. Trillas, 1994. p. 20, 23-37.

Definiciones de los tratadistas más

prestigiosos

- **Henry Sisk y Mario Sverlík.** Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- **Robert F. Buchele.** El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- **Harold Koontz y Cyril O'Donnell.** Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- **Isaac Guzmán Valdivia.** Es la dirección eficaz de las actividades la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- **George R. Terry.** Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- **American Management Association.** La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
- **José A. Fernández Arena.** Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- **Joseph L. Massie.** Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

Significado etimológico de la palabra administración

La palabra "administración" viene del latín *administratio* que significa acción de administrar. Y el término "administrar" está compuesto por *administrare* que significan conjuntamente "servir", llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir. La definición dada para administración destaca justamente su mismo origen etimológico, cuando expresa, ambos aspectos de cooperación y de servicio para el logro de los objetivos.

Importancia de la administración

- Imparte efectividad a los esfuerzos humanos.
- Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.
- Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.
- El mejoramiento por su consigna constante.

Puede sintetizarse entonces que la administración es uno de los medios más importantes de que dispone el ser humano para poder satisfacer sus múltiples necesidades, dadas la dinámica y características de la época y las necesidades de labor conjunta que distinguen a la humanidad.

DESARROLLO HISTÓRICO

Desde que el hombre apareció en la Tierra ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para subsistir. En este sentido, la administración ha existido como una disciplina propiamente dicha, sino como un medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes.

Asimismo, la administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

Por otra parte, existe otro vocablo que se utiliza con cierta frecuencia en lugar de administración (y como traducción del inglés *management*) gestión. En general, administración y gestión significan lo mismo.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”. Otra aceptación de gestión dice que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización.

Para fines prácticos, se conceptualiza a la administración como sinónimo de gestión.

En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Origen y evolución de la administración

Los grandes avances que disfrutamos en esta época, en cualquier ámbito, ya sea económico, tecnológico o científico, se relacionan con la administración. El avance de la humanidad sería imposible de entender sin la existencia de esta actividad. A continuación se presentan algunos ejemplos de la administración a lo largo de la historia; cabe señalar que es un resumen general y simplificado.

- **Época primitiva:** El hombre siempre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la *ley de oro* de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo. En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas. El descubrimiento de la agricultura origina la vida sedentaria y la necesidad de coordinar mejor los esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas; en consecuencia se aplicaron formas de administración en la agricultura.
- **Grandes civilizaciones (2150 A.C.-500 A.C.):** Con la aparición del Estado, el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en dos clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigían una administración más compleja. En el código de Hammurabi se declaraba: “Si un albañil construye una casa y su trabajo no es correcto y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será

castigado con pena de muerte.” Desde esta época es evidente la preocupación por obtener una máxima productividad.

- **Antigüedad grecolatina (500 A.C.-400 D.C.):** Sin duda Grecia, cuna de la civilización occidental, es un ejemplo claro del empleo de la administración. Es en Grecia donde surge la democracia; además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración. En fin, todos los grandes avances de Occidente se sustentan en gran parte en esta cultura. El avance en esta época se sustentó en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. Con la aparición del cristianismo surgieron nuevas formas de administración y es en ese año 325 cuando el concilio de Nicea establece la organización y lineamientos de la doctrina cristiana, y se crea el Imperio Romano de Occidente y de Oriente.
- **Edad media (400-1400):** En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios, y formas de organización y administración más complejas. En esta época se hace patente la fuerte disciplina que requerían los aprendices en los talleres artesanales. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres, y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor; empezaron a movilizarse entre diversas regiones, y surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella época. Una forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones fue la de los gremios, asociaciones que existieron en Europa desde el siglo XIII hasta el

XVIII, y que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad (tejedores, joyeros, escultores, etc.), que se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos.

- **Edad moderna: renacimiento y reforma (1400-1700):** Con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los gremios y los talleres continúan funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo continúan con las características de la Edad Media.
- **Revolución industrial (1700-1900):** Diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de la fábrica. Durante la Revolución Industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los intermediarios de producción entre el dueño y el operario; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. En esta etapa, para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.
- **Siglo XX:** En este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador Frederick Winslow

Taylor postula cinco principios de administración; de ahí en adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, y surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración, ya que esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa. Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejoro así la administración de la producción de bienes y servicios; de hecho, es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial.

- **Siglo XXI:** Inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas. Lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.
- **La admiración en México y América Latina:** Es indudable que a lo largo de la historia han existido múltiples factores que condicionan la forma de ser de sus habitantes, y, en consecuencia, las formas de administración. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, en México y América Latina la administración tuvo gran importancia, y asumió diversas formas. A continuación se presenta breve resumen de las etapas históricas y su vínculo con el desarrollo de la administración en México, el cual es muy similar al resto de los países latinoamericanos.
- **Época prehispánica: Horizonte preclásico (1800 A.C.-200 D.C.):** Esta etapa se caracterizó por la división social del trabajo por edad y sexo y en actividades artesanales, comerciales y agrícolas, el surgimiento de las clases sociales, la aparición de la escritura jeroglífica y el poder teocrático y centralizado. Algunos vestigios de la administración en esa época son el sistema calendárico y el

numérico; la utilización del barro cocido para uso doméstico y ceremonial, y la construcción de pirámides.

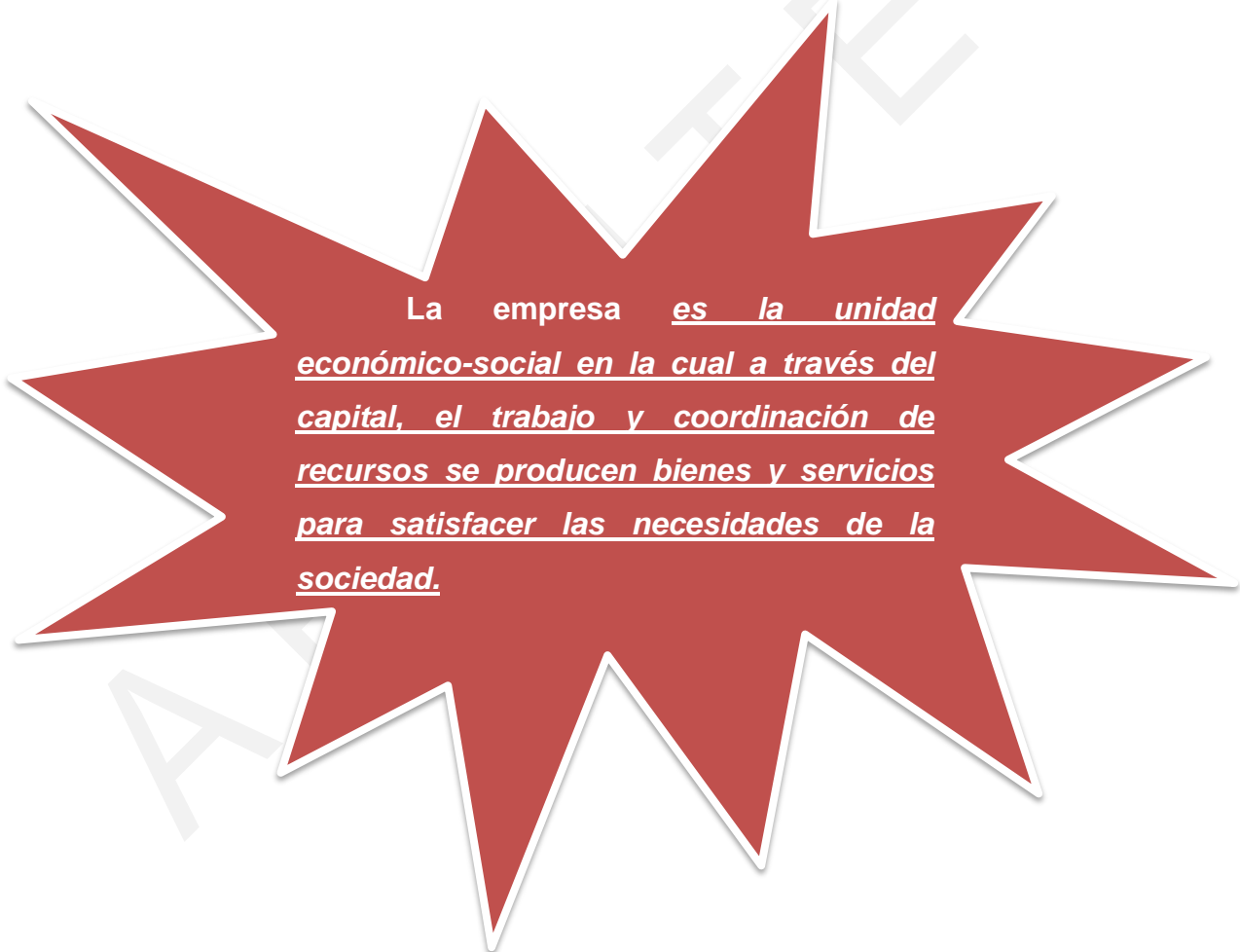
- **Horizonte clásico (200 D.C.-800 D.C.):** Durante este periodo se desarrollaron las culturas teotihuacana, maya y zapoteca. La principal característica de la administración en esta etapa es el estado teocrático con administración centralizada y numeración vigesimal. Algunos ejemplos del empleo de la administración se encuentran en el levantamiento de templos ceremoniales y pirámides; en la organización social; y en la construcción de ciudades como Uxmal y Chichen Itzá por los mayas, y Monte Albán en Oaxaca por los zapotecas.
- **Horizonte posclásico (800-1492):** El desarrollo y la decadencia de la cultura azteca sucedieron en este periodo. Se caracterizó por el predominio de un estado militar donde la clase sacerdotal tenía gran importancia. La organización comercial y militar del Imperio Azteca, que abarco hasta Centroamérica, los increíbles sistemas de distribución, la organización y la especialización del trabajo, fueron causa de asombro para los españoles, tal como se narra en las Cartas de Relación de Hernán Cortés. Toda esta infraestructura es muestra de la excelente administración que prevalecía en dicha cultura.
- **Época colonial (1521-1810):** La época colonial estableció un sistema de administración de gobierno con las características de control central, burocracia y poder absoluto, por parte de España. En la Nueva España una de las actividades más importantes además de la agricultura fue la minería. Los españoles descubrieron y exploraron los yacimientos de oro y plata a partir de 1532. El trabajo se caracterizó en sus inicios por la esclavitud: los españoles utilizaban la mano de obra de los nativos; fue así como surgió la *encomienda*

para administrar su trabajo. El trabajo por jornal o peonaje surgió después de la abolición de la encomienda en 1720.

- **Siglo XX: México independiente (1810-1821):** El movimiento independiente se inició en 1810 y concluyó once años después. A partir de 1812 los gobiernos emprendieron el fomento a la minería, la agricultura y la incipiente industria, mediante el otorgamiento de facilidades para la introducción de maquinaria, patentes y privilegios a las nuevas manufacturas. De 1821 a 1834 hubo inestabilidad política. El primer intento de promover la industrialización se dio gracias a la iniciativa de Lucas Alamán en 1831, al crear al Banco de Avío. Los estilos de administración continuaban siendo empíricos y rudimentarios y todos centralizados.
- **Reforma y Porfiriato (1836-1910):** En este periodo Benito Juárez decreto las Leyes de Reforma; se promulgo la Constitución de 1847; se promovió la libertad de enseñanza, de imprenta, de industria y de comercio; se superó la intervención francesa y el imperio de Maximiliano. Porfirio Díaz gobernó el país entre 1877 y 1910. La administración se aplicó principalmente en el arte y la ciencia; se fundaron academias, museos y sociedades artísticas y científicas. Se promovieron la industrialización de la minería, la industria textil, los ferrocarriles, y las empresas de carácter agrícola como el henequén y el tabaco, entre otras. Los sistemas de administración eran empíricos, centralizados y autoritarios.
- **Siglo XXI:** Se caracteriza por grandes avances tecnológicos: automatización de los procesos, tecnologías de información y su utilización en las empresas; existen múltiples empresas globales, nacionales, transnacionales, grandes, pequeñas y medianas; con esta enorme competencia, la utilización de diferentes escuelas y estilos de administración es indispensable. Del análisis

de los tipos de administración que han prevalecido tanto en Europa y Estados Unidos como en América Latina es posible concluir que en cada época y en cada cultura surgen estilos de administración, producto de los valores culturales, sociales, económicos y tecnológicos prevalecientes en la sociedad, y que las propuestas de administración varían de acuerdo con el tamaño y cultura, características y recursos de cada organización³.

DEFINICIÓN DE EMPRESA Y SU CLASIFICACIÓN

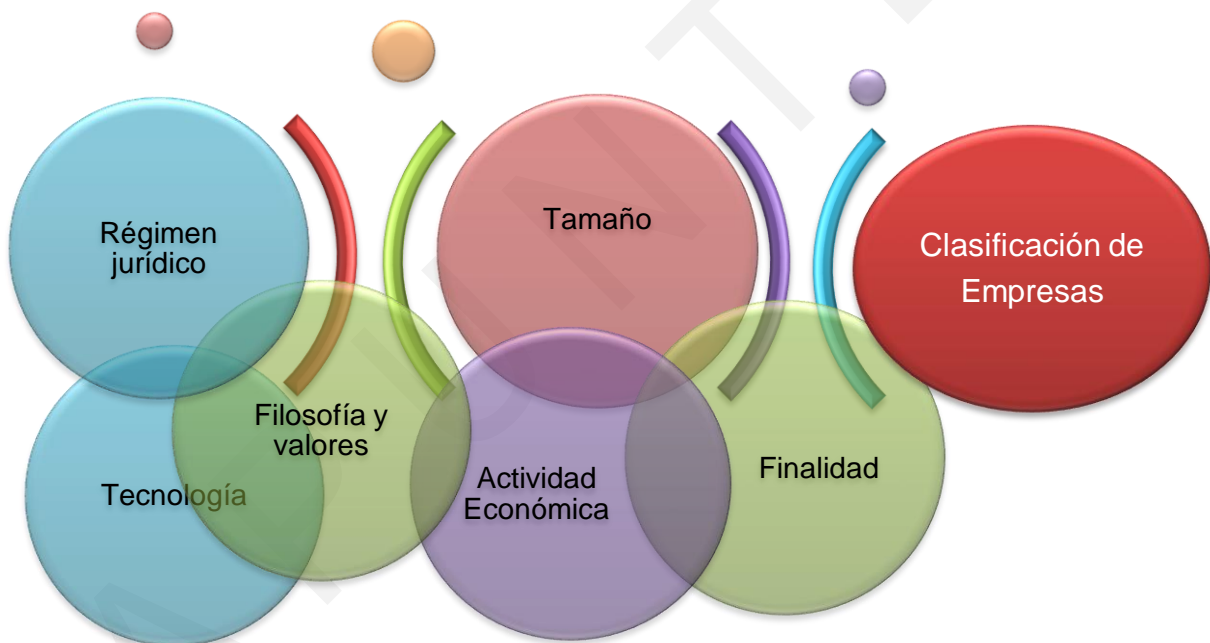


La empresa es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

³ Münch, L. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México. Pearson, 2014. p. 3-12.

Los avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de gran variedad de empresas. Par su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización.

En este sentido es importante conocer las diferentes clases de empresas que existen para lo cual en el siguiente esquema 1.2 se presentan algunos criterios de clasificación de empresas más difundidos.



Esquema 1.2

Fuente: Elaboración propia

Por su tamaño: Existen diversos criterios para clasificar a las empresas: de acuerdo con el volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado. El

criterio más utilizado para definir el tamaño de una organización es el número de empleados el cual se muestra en la siguiente tabla 1.1.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
Pequeña empresa	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
Mediana empresa	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados	101 empleados

Tabla 1.1.

Fuente: Diario oficial de la federación, 30 de diciembre de 2013, México

Por su finalidad: Dependiendo para la finalidad de que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, se clasifican en:

- **Privadas:** El capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades.
- **Públicas:** El capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y propiciar servicios a la comunidad.

En el siguiente esquema 1.3 se aprecia la clasificación por su finalidad.



Esquema 1.3

Fuente: Elaboración propia

Por su actividad económica: Según su actividad económica pueden ser:

1.- Industriales: Produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas.

- a) **Extractivas:** Se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables.
- b) **De transformación o manufactureras:** Transforman las materias primas en productos terminados.

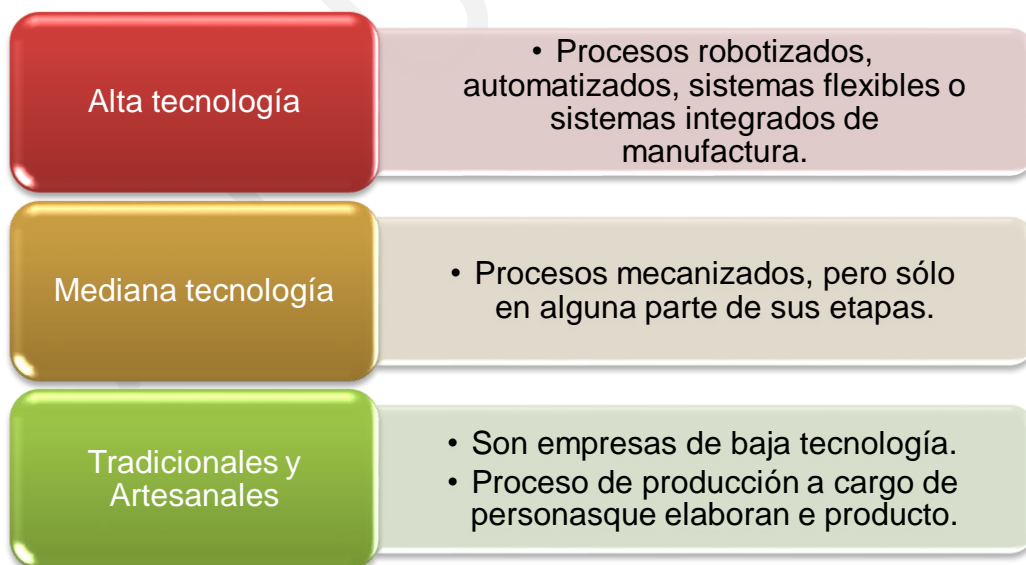
2.- Comerciales: Son intermediarias entre el producto y el cliente.

- a) **Autoservicio:** Son grandes empresas que venden al público producto de consumo.
- b) **Comercializadoras:** Distribuyen y venden una serie de artículos de diversos fabricantes nacionales y extranjeros.

- c) **Mayoristas:** Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minorista, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- d) **Minoristas:** Venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- e) **Comisionistas:** Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.

3.- De servicios: Su finalidad es proporcionar con o sin fines de lucro.

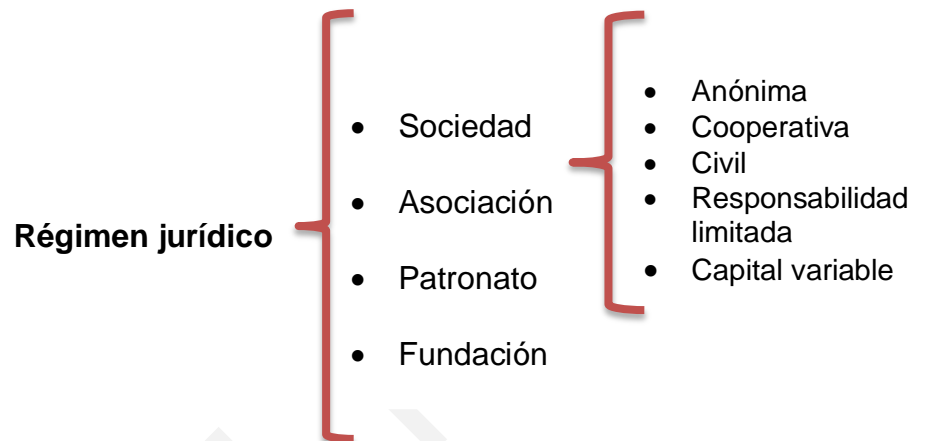
- a) **Por su filosofía y valores:** De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser lucrativas, cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras, o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro.
- b) **Por su tecnología:** De acuerdo al grado de tecnificación que exista las empresas se clasifican según el esquema 1.4.



Esquema 1.4

Fuente: Elaboración propia

Por su régimen jurídico: En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles de México, tal como se muestra en el siguiente cuadro sinóptico 1.1⁴



Cuadro sinóptico 1.1

Fuente: Administración. Gestión y organizacional, enfoques y proceso administrativo. Münch, L.

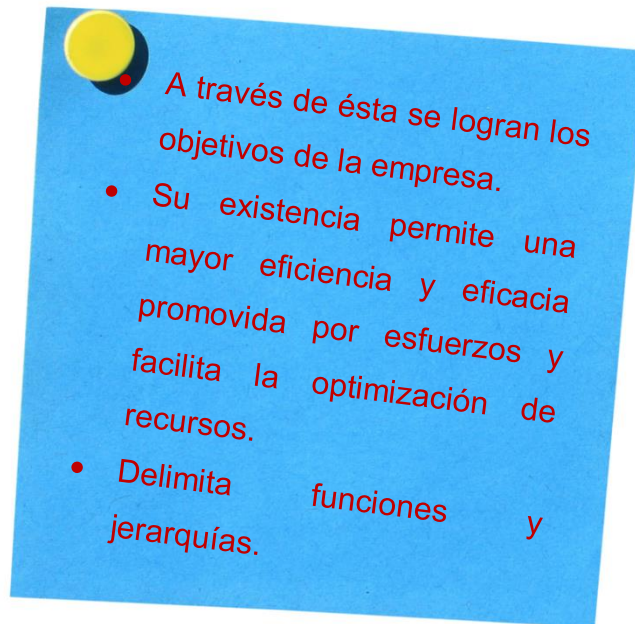
ÁREAS BÁSICAS DE UNA ADMINISTRACIÓN

Para que las empresas logren sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto o servicio, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez de controlar las ganancias obtenidas y manejar la información y tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales.

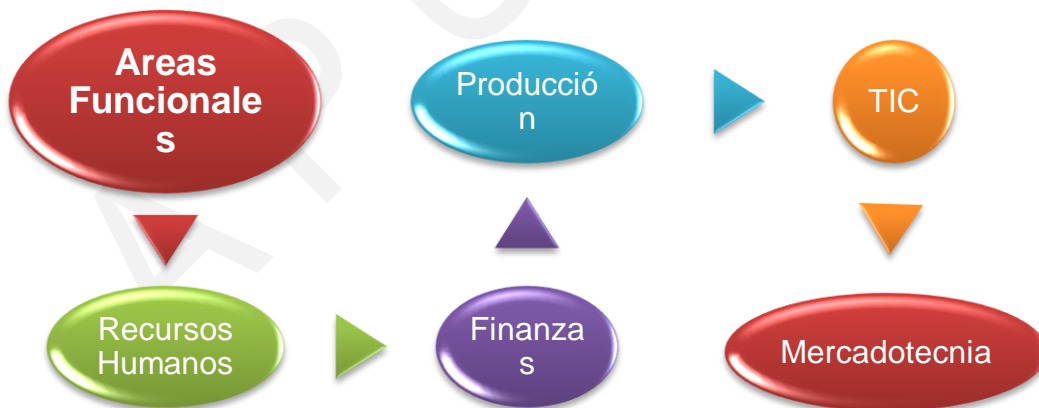
Un área funcional es el conjunto de procesos, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización

⁴ Ibid. p. 191-196.

La importancia de las áreas funcionales son de vital importancia ya que:



El siguiente esquema 1.5 muestra las áreas funcionales más importantes de una empresa.



Esquema 1.5

Fuente: Elaboración propia

Relaciones Económicas Internacionales
"Administración de Empresas"

- **Recursos Humanos**: Optimiza habilidades y competencias de talentos.
- **Finanzas**: Obtención, asignación y registro de recursos financieros.
- **Producción**: Administra procesos para producir artículos y servicios de calidad.
- **TIC**: Satisface necesidades de tecnología y de informática.
- **Mercadotecnia**: Promover y vender productos y servicios. Satisfacer necesidades del cliente.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Al estudiar la unidad temporal de la administración se mencionó que ésta comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, tal como se presenta a continuación, ver esquema 1.6.



Esquema 1.6

Fuente: Elaboración propia

Para comprender mejor este concepto, es necesario que se compare el organismo o grupo social, que es donde se manifiesta la administración, con un organismo animal. Si se observa cómo se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales:

Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente el organismo, éste desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes, ver figura 1.1.



Figura 1.1

Fuente: Administración. Gestión y organizacional, enfoques y proceso administrativo. Münch, L.

De manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administra cualquier empresa, que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: *mecánica y dinámica de la administración*. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que *debe hacerse*, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a *cómo manejar de hecho* el organismo social (ver cuadro sinóptico 1.3). Aparte, George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración (esquema 1.7).



Esquema 1.7

Fuente: Elaboración propia

Diversos criterios del proceso administrativo

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

La tabla 1.2 muestra los criterios de los tratadistas más brillantes acerca de las etapas que ellos consideran dentro del proceso administrativo. Todos han hecho aportaciones valiosas, pero algunos ponen énfasis exagerado en el análisis de ciertas etapas.

En esta obra se analizará el criterio de las cuatro etapas porque es uno de los más difundidos y aceptados en el mundo de la administración y porque, además, es uno de los que ofrecen mayor claridad para fines didácticos. Un resumen de las fases, etapas y elementos que, de acuerdo con el criterio personal de los autores, conforman el proceso administrativo, se presenta en el cuadro sinóptico 1.2.

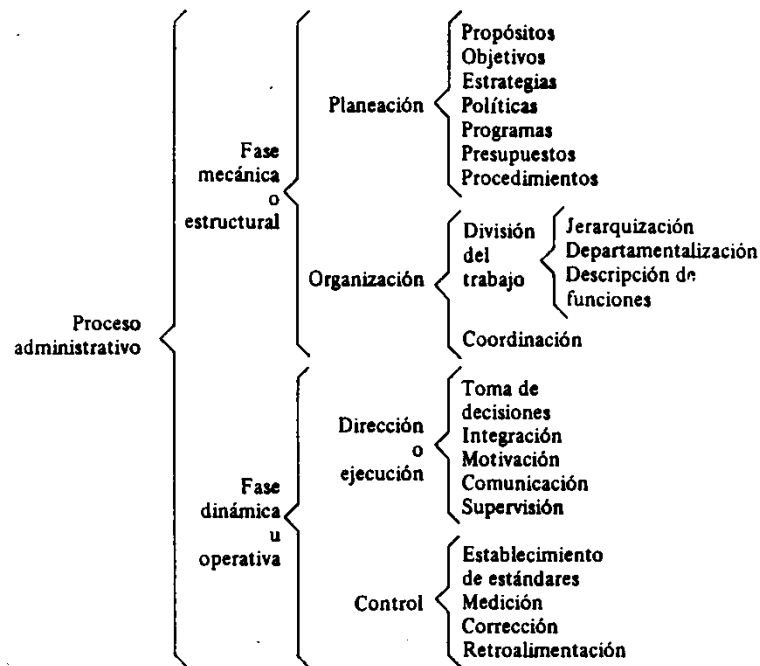
<i>Autor</i>	<i>Año</i>	<i>Etapas</i>			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando. coordinación	Control
Hury Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión. Planeación	Organización	Comando. coordinación	Control
Wullian Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Alien	1958	Planeación	Organización	Motivación,	Control

				coordinación	
Dalton Me. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión. Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán.V.	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Roben C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
WiUiam P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Siak y Sverdiik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización' Staffing	Liderazgo	Control
Buró K. Scanlan	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control

Tabla 1.2

Diversos-criterios en las etapas del proceso administrativo.

Fuente: El proceso administrativo, de José A. Fernández Aleña, Herrero Hnos. México



Cuadro sinóptico 1.2

El proceso administrativo, de José A. Fernández Aleña, Herrero Hnos. México



Clic en la figura anterior, en la cual encontraras un video relacionados sobre el proceso administrativo a través de la película "Toy Story".

Resumen

En la presente competencia titulada “*Administración*”, se trataron aspectos generales que determinan la razón de ser de la propia administración, concebida desde su formación, evolución, es decir la historia que la determina como eje fundamental de las estructuras económicas; de la misma manera la conceptualización de la clasificación de los diferentes tipos de empresas, las áreas básicas como departamentos necesarios para que el funcionamiento de las organizaciones sean concretas, específicas y eficiente, comprendiendo que cada una de éstas juegan un papel de suma importancia en el desarrollo y actividades económicas de las empresas.

De la misma manera la competencia I, en su último tema, da la pauta para que el lector comprenda el proceso administrativo como aquel proceso que requieren las organizaciones para ejecutar el ciclo completo compuesto por cuatro fases “*planeación, organización, dirección y control*”; de tal manera que a través de esta comprensión se apliquen para proyectos y acciones que toda ente social requiere para ser competitivo.

Caso Práctico

Las moscas y las abejas

Lee cuidadosamente lo siguiente e interpretalo con enfoque administrativo.

“.....Si se meten seis abejas y seis moscas en una botella y se coloca ésta horizontalmente, con el fondo contra la ventana, se verá que las abejas no dejarán de luchar por encontrar salida a través del vidrio, hasta que mueren de agotamiento o de hambre; mientras que las moscas, en menos de dos minutos, habrán salido por el cuello en el otro lado....Es el amor de las abejas por la luz, su misma inteligencia, lo que las pierde en este experimento. Probablemente se imaginan que la salida de una prisión debe encontrarse donde la luz brilla más y obran en consecuencia y persisten en esta actitud bastante lógica. Para ellas el vidrio es un misterio sobrenatural que nunca han visto,

RESPUESTA:

Los empresarios/administradores no deben limitarse a la mera razón, deben hacer caso también de su intuición, deben pensar pero también probar, deben analizar y “tantear”. Deben evitar caer prisioneros de su propia inteligencia. No basta para el empresario considerar que si el producto es útil, el mismo será demandado (error de las abejas), es necesario tantear en el mercado para descubrir lo que realmente desean los consumidores (aproxímese a los consumidores pero no sólo haciendo

uso de la inteligencia racional, sino también de la inteligencia emocional; aprenda a tantear como las moscas).⁵

⁵ <http://econadmitap.wikispaces.com/file/view/casos+practicos+admon.pdf>

BIBLIOGRAFÍA

1. Calvan J. *Principios de administración pública* (El Salvador; Imprenta Nacional. Conferencias dictadas en el Centro de Capacitación sobre Administración Pública, editadas por la Dirección General de Personal, lomo I, Publicaciones del Ministerio de Hacienda de El Salvador, 1951), p.44
2. George, T. *Principios de administración* (México: CIA Editorial Continental S. A. de C. V.).Sexta impresión, 1982. p. 37 y 38
3. Herbert, A. Simón, D., y Víctor, A. *Administración pública*, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico (México: Editorial Cultura, 1956), p. 39.
4. Jiménez, J. *Teoría General de la Administración. La Ciencia Administrativa a la luz del Análisis Sistémico* (Madrid: Ed. Tóenos, 1975). p. 55 y 56.
5. Kliksberg, B. *El Pensamiento Organizativo, del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización* (Buenos Aires: Depalma). 1973. p. 43.
6. Münch, L. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. . 2da. Edición. México. Pearson, 2014. p. 3-12, 191-196.
7. Münch, L. *Administración. Gestión y organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 1da. Edición. México. Pearson. 2010. p. 214-217.
8. Münch, L. *Fundamentos de administración*. Edit. Trillas, 1994. p. 20, 23-37.
9. Roscoe, M. *Administración Pública y Cultura*, México. Herrero Hermanos, Sucs, 1era. edición, 1967. p.79.
10. <http://econadmitap.wikispaces.com/file/view/casos+practicos+admon.pdf>

Unidad II

“Planeación”

Conocimientos

Funciones administrativa y operativa

Objetivos

Políticas

Programas

Procedimientos

Presupuestos

Estrategias

Técnicas cualitativas y cuantitativas de la planeación

Introducción

Unidad II

Planear es tan importante como ejecutar. Para lograr eficientemente un resultado hay que planear antes de realizar. Sin embargo, en la práctica algunas personas inician una acción sin antes haberla planeado. Estas personas tratan de justificarse diciendo que planear es costoso y que no hay tiempo para ello, se requiere pensar, un trabajo difícil; se requieren papeles de trabajo, ya que cada plan debe ser escrito, tanto para demostrar que existe, como para su revisión; se requiere adherirse a algunos procedimientos sistemáticos, y finalmente comprometerse a un resultado específico, a un tiempo específico.

Debe comprenderse que el tiempo y el dinero empleados generalmente se recuperan por medio de resultados efectivos y rápidos. Para lograr mejores resultados planear y ejecutar deben coexistir y cooperar, con la planeación precediendo a la acción.

Se ha dicho que la planeación es de índole intelectual, por lo tanto requiere de reflexión, es decir, esto debe apoyarse en la previsión. Al planear, un administrador necesariamente deberá prever las consecuencias de los actos que va a ejecutar. Pero al mismo tiempo que la planeación se apoya en la previsión también deberá apoyarse en la decisión. Decidir es elegir o inclinar la voluntad hacia lo que la inteligencia ha analizado como más conveniente, optando entre varias posibilidades.

Contextualización

Unidad de Competencia II

¿Qué se verá en la presente unidad de competencia?



En la presente unidad de competencia el estudiante tendrá la oportunidad de conocer los mecanismos y herramientas más adecuadas aplicables a las organizaciones, con la intención de que se lleve a cabo la primera etapa del proceso administrativo: "**planeación**".

Es necesario conceptualizar la unidad II con la intención de permitir conocer la primera etapa del proceso administrativo y como consecuencia dar paso al resto de las etapas, mismas que se encuentran relacionadas entre sí.

PLANEACIÓN

“PRIMERA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

CONCEPTO

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

Por lo general la planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. El significado de esta recapacitación se caracteriza por el deseo de orientar el curso de acción que ha de adoptarse con el fin de alcanzar la situación deseada. *La definición de la situación futura y la selección del curso de acción integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación.* Adoptar estas decisiones y actos, significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concertar el futuro deseable⁶.

Ello implica el uso del conocimiento objetivo disponible que permita la orientación de decisiones sobre el futuro del quehacer institucional.

La planeación como técnica o instrumento *se encuentra destinada a adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones.* Su éxito depende de la manera en que se enfrenten las limitaciones del proceso al recurrir al pensamiento creativo para seleccionar nuevas opciones de operación- En consecuencia, además de un instrumento de racionalización constituye un factor de objetivación y creación de alternativas en términos sociales.

⁶ Miklos. T. *Planeación Interactiva*. Primera reimpresión. 1999, p. 13-14.

La *planeación* así concebida no significa crear sólo planes de acción y ejercerlos; *implica el esfuerzo creativo y constante que asimile y proyecte*, en los cambios coyunturales, la orientación y ritmo de las variables socioeconómicas, en vías de que prevalezca una mayor racionalidad social. Este enfoque concede a la planeación una connotación más amplia: la creación.



- **Anticiparse a los hechos futuros**, pero también es decir sobre situaciones actuales que presentan alternativas para toma de decisiones.
- **Fijar el curso concreto de acción** que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesario para su conclusión.
- Es **hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido.**

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVA

Varias de las funciones administrativas y operativas de una empresa están bajo la responsabilidad directa del gerente. De tal forma que debe de cuidar que cada uno de sus subordinados cumpla en tiempo y forma con cada una de las normas establecidas en la empresa y supervisadas por el mismo.


Entre algunas de las funciones del administrador están:

- Plantear de manera clara y correcta los objetivos.
- Hacer que se cumplan las normas y políticas de la empresa.
- Estar directamente relacionado con sus empleados.
- Tratar de satisfacer las necesidades más elementales de cada uno de los obreros.
- Obtener con cada jornada de trabajo la mayor producción posible.
- Cuidar la comunicación que fluye dentro de la empresa.
- Elaborar planes de trabajo que no rompan los ya establecidos.
- Proporcionar un ambiente de trabajo agradable a sus empleados.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección de los esfuerzos de planeación de un gerente.

Componentes técnicos de la Planeación

Objetivos:



Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen un plan básico, un departamento también puede tener sus propios.

Una vez que se han establecido la filosofía, visión y misión, se determinan los objetivos que indicarán los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Misión: Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo lo atractivo del negocio.

Visión: Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro no son nuevas en

el desarrollo organizacional, pero se ha desarrollado un interés renovado en el uso de las intervenciones para estudiar tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización.

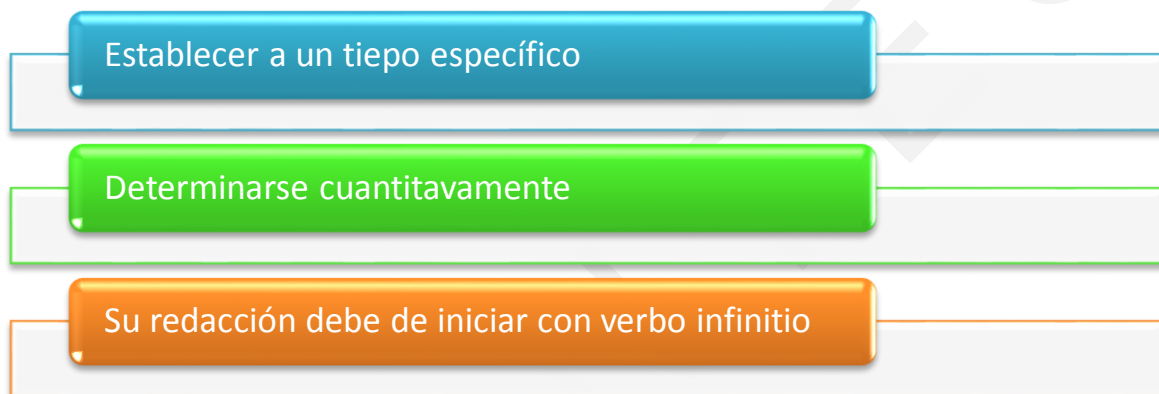
Valores: Es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa, compañía o una institución donde los valores organizacionales sean efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos por las convicciones propias y no por establecimientos donde cada persona tiene que estar seguro de que actúa bajo las normas de conducta que le puede favorecer tanto a él como al resto del grupo.



Ejemplo:

“Lograr una utilidad neta del 30 millones de pesos durante los años 2015 y 2016”

Los objetivos deben de definir las siguientes características, ver el esquema 2.1

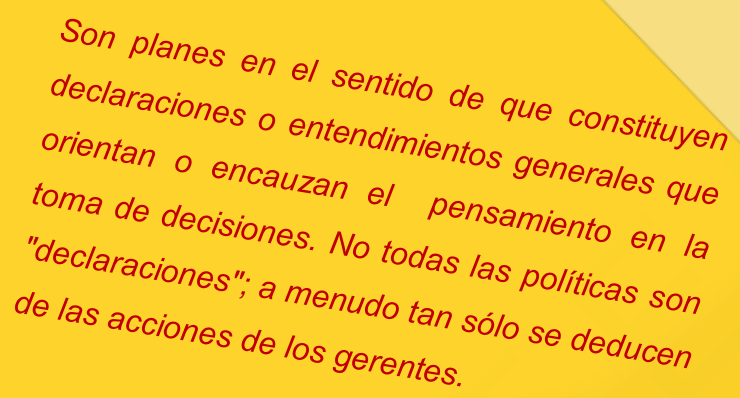


Esquema 2.1

Fuente: Elaboración propia

En ocasiones existe discrepancia en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas, esta situación proviene a partir de que la terminología ha sido traducida del inglés. Sin embargo, es conveniente aclarar que las metas en esencia son los mismos que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas por lo regular se determinan a corto plazo.

Políticas:



Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes.

Texte du
Post-it

Las políticas **definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo**. Las políticas **son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones**. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo.

Es importante que las políticas empresariales afecten a toda la organización, ya que de ese modo se creará una cadena de trabajo orientado a cumplir las políticas y a

trabajar por el objetivo común de la compañía. Esto les permite a los directivos medios elaborar planes concretos de acción orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales.



Ejemplo:

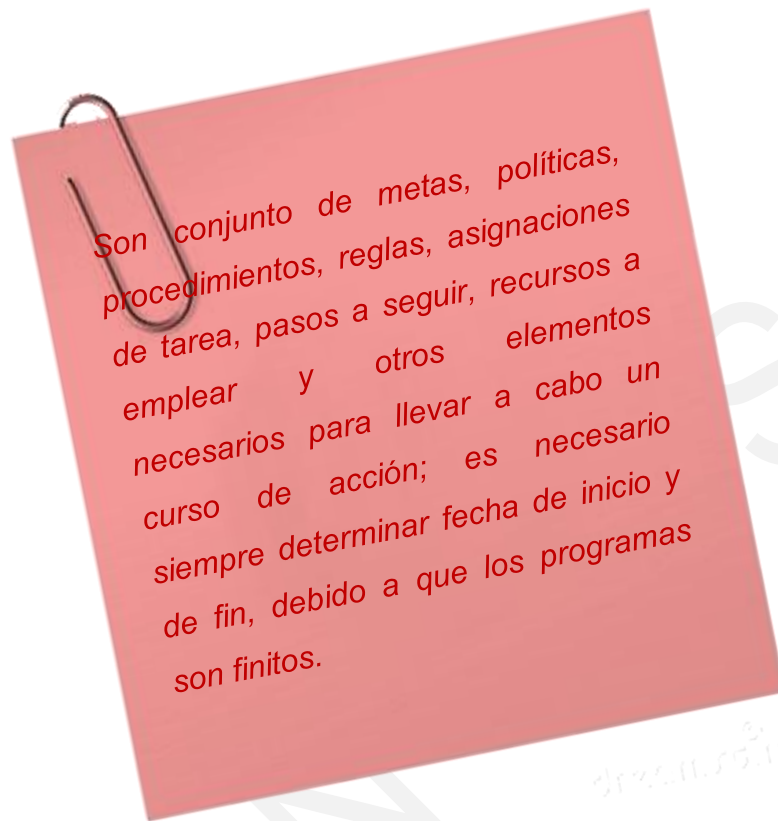
“La empresa mejorará continuamente su rentabilidad”. Es una política que contiene el compromiso de mejorar la rentabilidad, la palabra que define el compromiso es: “mejorará”.

Es posible ampliarla:

“La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.”

“No podemos seguir perdiendo clientes por problemas de Calidad”. La política asociada podría ser: “La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes”.

Programas:



Son la calendarización de las operaciones con una conciliación de los recursos económicos y humanos.



Ejemplo:

El desarrollo del uso de la gráfica de Gantt, para programar las acciones correspondientes a la elaboración de un plan mercadológico en un periodo determinado, ver la figura 2.1

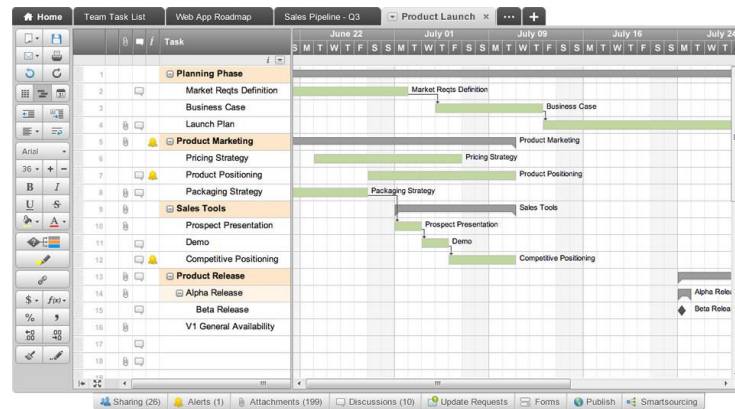


Figura 2.1

Imagen recuperada de: <http://www.smartsheet.com/product-tour/gantt-charts>

Procedimientos:

Según Melinkoff, R (1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

Características de los procedimientos

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.
- Desde otro punto de vista Gomes G (1997) se enfoca en las siguientes características de procedimientos:
- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.



Ejemplo:

En la siguiente figura 2.2, se presenta el procedimiento para realizar actividades de integración contable a través de un Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

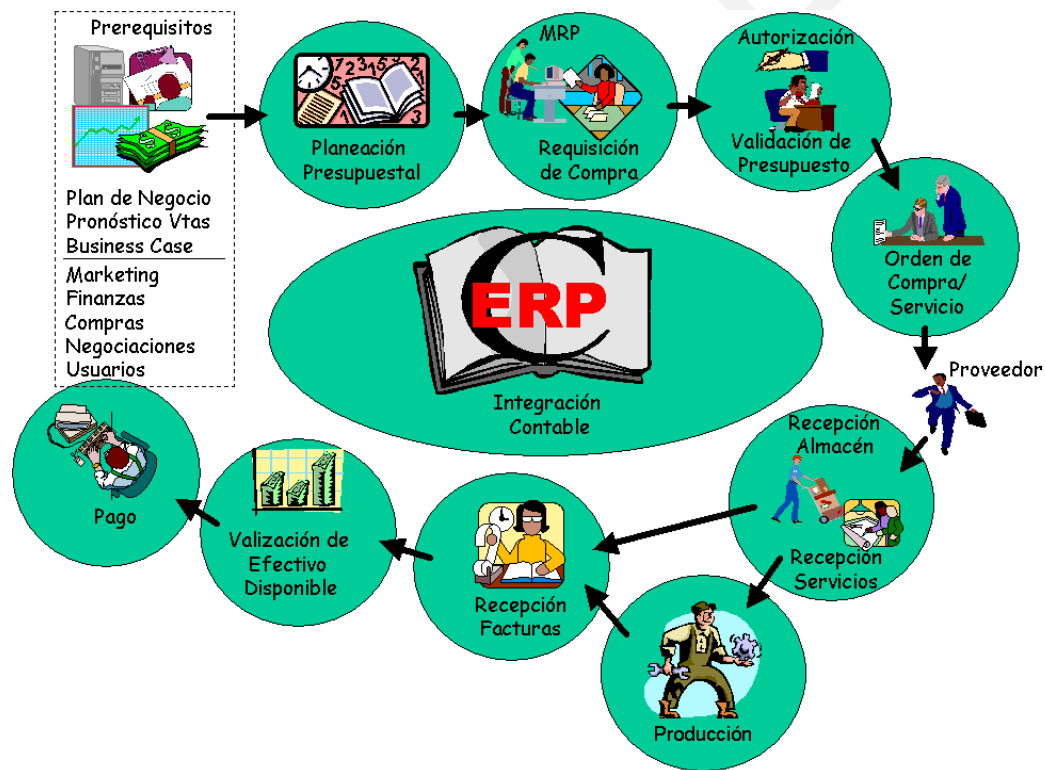
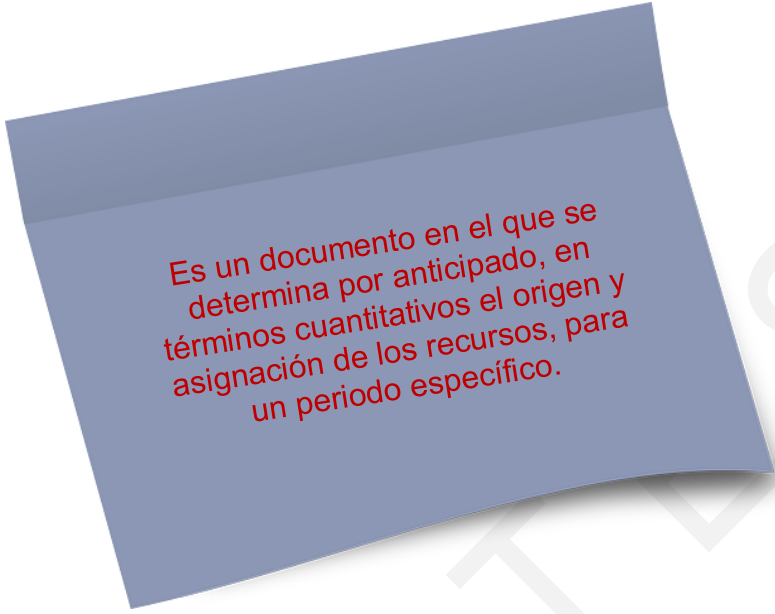


Figura 2.2

Imagen recuperada de: <http://serthinkblog.wordpress.com/category/erp/>

Presupuestos:



Es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico.

Implican una estimación del capital de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obteniendo con anterioridad en la empresa. En su elaboración deben de participar los responsables de las áreas funcionales, departamentos y/o secciones involucradas.

Un sistema presupuestal debe incluir:

- Presupuesto de operación.
- Presupuesto de capital
- Presupuesto financiero.



Ejemplo:

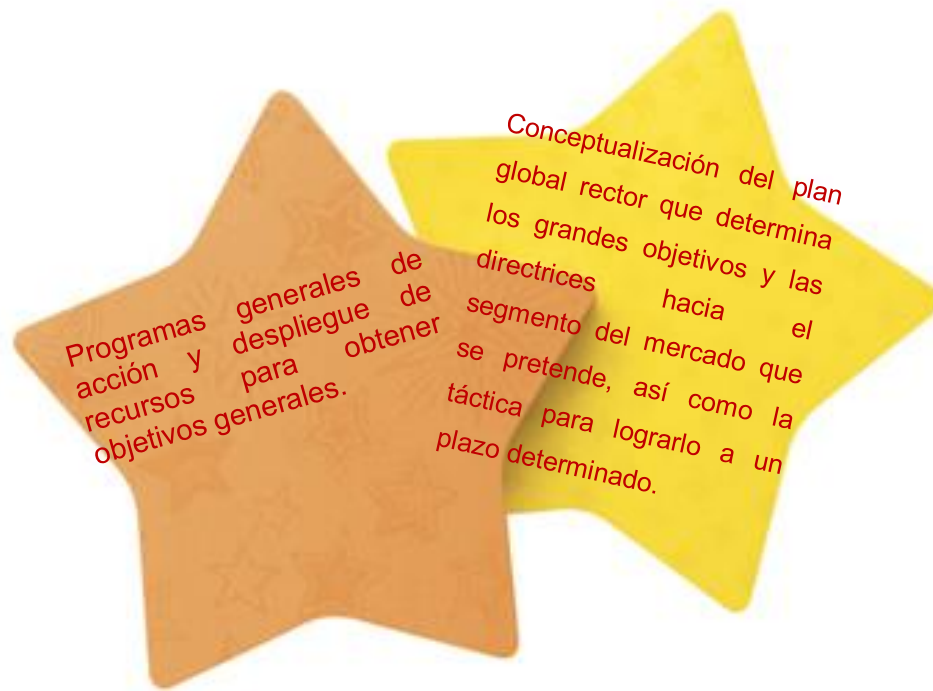
En la siguiente figura 2.3, se presenta un presupuesto del manejo personal del dinero.

INGRESOS	Valor
Sueldo	\$ 5.000.000
Asesorías	
Pensiones	
Otros ingresos	\$ 500.000
Otros ingresos	
Otros ingresos	
Total ingresos	\$ 5.500.000
GASTOS	Valor
Hipoteca	\$ 400.000
Arriendo	
Cuota Vehículo	\$ 350.000
Alimentación	\$ 600.000
Servicios Públicos (Agua, Luz, Gas)	\$ 200.000
Gastos teléfono fijo	\$ 40.000
gastos Teléfono Móvil	\$ 80.000
Gastos TV cable	\$ 100.000
Pensión Colegio	\$ 400.000
Gastos mantenimiento vehículo	\$ 300.000
Seguros	\$ 100.000
Cuota Tarjeta Crédito	\$ 120.000
Impuestos	\$ 500.000
Entretenimiento	\$ 200.000
Otros	
Otros	
Otros	
Otros	
Total gastos	\$ 3.390.000
Ahorro Total	\$ 2.110.000

Figura 2.3

Imagen recuperada: <http://www.manejatusfinanzas.com/>

Estrategias: Durante años el ejército utilizo la palabra "estrategias" para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Aunque el término "estrategias" todavía tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.



A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos⁷.



Ejemplo:

Para el objetivo: “Incrementar las ventas 1 millón de dólares anual en el tercer trimestre del año 2015”, se podría plantear las siguientes estrategias de mercadotecnia: “*Desarrollar campaña publicitaria a través de redes sociales*”.

Sin embargo para que el proceso sea completo, se debiera plantear una táctica para que fuera de la siguiente manera:

⁷ Münch, L. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Edit. Pearson. 2010. P. 45-48.
Relaciones Económicas Internacionales
“Administración de Empresas”



Objetivo:

“Incrementar las ventas 1 millón de dólares anual en el tercer trimestre del año 2015”.



Estrategia:

“Desarrollar campaña publicitaria a través de la televisión”.



Táctica:

“Transmitir un comercial con una duración de 2 minutos en las dos principales televisoras de México, en un horario estelar de 7 a 9 am y 9 a 10 pm (lunes a viernes) resaltando las principales características del producto”.

“Transmitir pequeños spots publicitarios dentro de los programas estelares (telenovelas) formando parte de la trama desarrollada, con los principales actores”.

Con lo anterior se puede decir lo siguiente:



- Objetivo: Es el enunciado que determina **a dónde** se quiere llegar
- Estrategia: Es el enunciado que responde el **qué** se realizará para lograr el objetivo.
- Táctica: Es el enunciado que responde **cómo** se ejecutara la acción que define la estrategia.

TÉCNICAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS DE LA PLANEACIÓN

En la siguiente figura 2.4 se muestran cada una de las técnicas empleadas para la planeación.

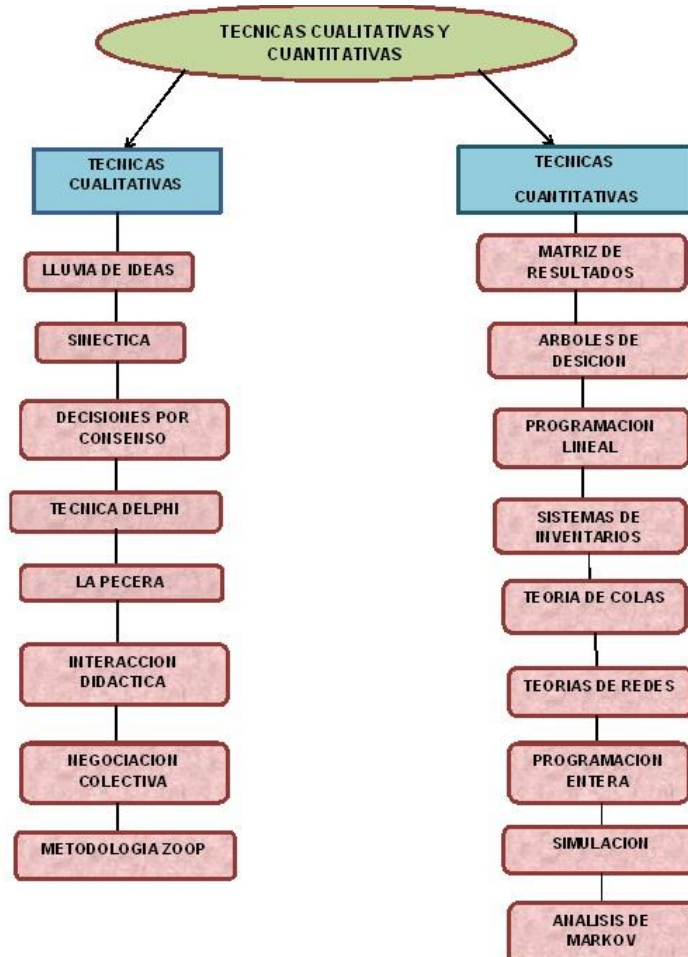


Figura 2.4

Imagen recuperada de: <http://adminis3cion.blogspot.mx/2012/08/tecnicas-cualitativas-y-cuantitativas.html>

TECNICAS CUALITATIVAS

Para la toma de decisiones se requiere recoger información sobre un problema dado a consultar expertos en el campo específico y confiar en su experiencia. Sin embargo, esta información puede ser o no real. Por lo tanto existen técnicas para comprobar la veracidad de la información:

- **Lluvia de ideas**: Técnica especialmente efectiva para generar ideas nuevas. El procedimiento consiste en que se reúne un grupo de personas interesadas en solucionar un problema en particular. El lugar ideal para realizar esta técnica es un salón, donde el problema puede escribirse en el tablero para que todos lo vean.
- **Sinéctica**: Este método se asemeja a la lluvia de ideas, pero la solución final al problema se obtiene con una metodología más estructurada. Los pasos básicos son: el problema se estudia a fondo, el líder soluciona una parte clave del problema la cual se utiliza como un segmento para ser analizado, los miembros del grupo emplean diferentes medios para aportar ideas sobre el segmento seleccionado, debe hacer en el grupo por lo menos un experto que evalúe la viabilidad de las ideas y descarte las que no son viables.
- **Decisiones por consenso**: Cuando los conocimientos sobre un tema en particular están repartidos entre varias personas, las decisiones por consenso no requieren el acuerdo total por parte de todos los miembros del grupo, aunque la decisión debe ser aceptable para todos.
- **Técnica Delphi**: Es un método para predecir el futuro utilizando expertos en el área a la cual pertenece el problema. Se conforma un grupo de expertos en el campo específico y ellos en forma independiente predicen el futuro. A cada miembro se le distribuye una serie de preguntas relacionadas con su área de especialización. Posteriormente se recogen y evalúan los cuestionarios. Al día siguiente se entrega un nuevo cuestionario que muestra la respuesta de cada

persona al cuestionario anterior y también el promedio o consenso general del grupo. Este nuevo cuestionario puede contener un espacio en el cual se pide señalar la nueva opinión sobre las preguntas. Si la respuesta de un individuo es diferente del promedio del grupo, se le solicita una breve explicación. Todos los formularios están codificados de tal manera que las personas solo identifiquen el suyo y la posición del grupo, para prevenir así posibles conflictos.

- **La pecera:** En esta técnica el grupo que debe tomar la decisión se sienta en forma de círculo y en el centro de este se coloca una silla. Cuando alguien se sienta en el centro, solo esa persona puede hablar. Ella puede presentar sin oposiciones sus puntos de vista y proponer soluciones al problema dado.
- **Interacción didáctica:** Esta técnica se utiliza cuando se requiere una decisión del tipo se hace o no se hace. Los factores relacionados con la decisión final pueden ser supremamente complejos y su investigación muy amplia.
- **Negociación colectiva:** Esta técnica generalmente es el resultado del acercamiento de los trabajadores de la gerencia de la empresa para una negociación. Cuando los bandos opuestos se reúnen, cada uno llega con una estrategia a la mesa de reunión, la cual incluye la lista de los beneficios que desean conseguir y una posición que sustenta cada beneficio. Si la sustentación de las posiciones coincide, es posible llegar a un acuerdo final, en caso contrario es posible el acuerdo.
- **Metodología zopp:** Zopp es la sigla de denominación alemana: Z iel, O rientierte, P rojekt, P lanning. Es decir la planificación de proyectos orientada a objetivos zopp es un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientada a objetivos. Zopp es el método final de panificación de proyectos en la gtz.

TÉCNICAS CUANTITATIVAS

La ciencia administrativa ha desarrollado métodos de análisis y herramientas cuantitativas para la toma de decisiones objetivas. Un factor importante que se debe considerar al seleccionar una herramienta de toma de decisiones es su grado de confiabilidad, ya que así la incertidumbre y el riesgo resultan menores.

Una relación de algunos elementos de apoyo cuantitativo en la toma de decisiones gerenciales es la siguiente:

- Matriz de resultados
- Árboles de decisiones
- Modelos de tamaños de inventarios
- Programación lineal
- Teoría de colas
- Teoría de redes
- La programación entera
- La simulación
- El análisis de markov

Las herramientas cuantitativas como apoyo para la toma de decisiones tienen ventajas, como son, poder dividir problemas complejos en fragmentos menores que pueden ser diagnosticados fácilmente. Sin embargo, no es una fuente de decisiones y respuestas automáticas para todos los problemas que los gerentes enfrentan, se limita al estudio de elementos tangibles y no permite el análisis de factores cualitativos, como aspectos humanos, que no se pueden cuantificar.

- **Teoría de redes:** Permite a los gerentes hacer frente a las complejidades involucradas en los grandes proyectos; el uso de esta técnica ha disminuido notablemente el tiempo necesario para planear y producir productos complejos. Las técnicas incluyen pert (técnica de evaluación de programas), cpm (método de la ruta crítica) pert / costo y programación con limitación de recursos. Se tratan tanto las dimensiones de costo como las de tiempo en la planeación y control de proyectos grandes y complejos.
- **Árboles de decisión:** Un método eficaz de combinar conceptos de probabilidades y valor (o satisfacción) esperados en la solución de problemas complejos que involucran tanto incertidumbre como un gran número de alternativas. Incluido en este tópico hay un tratado del análisis de costo – utilidad bajo condiciones de incertidumbre respecto a la conducta de demanda como de costo.
- **La matriz de resultados:** Es un instrumento muy utilizado que muestra los posibles resultados que se pueden conseguir, al seguir cursos alternativos de acción (estrategias) en diferentes circunstancias.
- **Teoría de colas:** Se refiere a como optimizar una distribución en condiciones de aglomeración y de espera. Esta teoría cuida de los puntos de congestión y de los tiempos de espera, es decir, de las demoras presentadas en algún punto de servicio. Las técnicas matemáticas que utiliza son extremadamente variadas.
- **El sistema de inventarios:** Ayudan al control de los costos totales de inventario; estos enfoques pueden reducir exitosamente el costo total de comprar para almacenar, de llevar el inventario y de quedarse sin él.
- **Programación lineal:** Es una técnica que se aplica a una amplia gama de problemas administrativos y a otros de decisión. Es de valor cuando se debe escoger entre alternativas demasiado numerosas para evaluarlas con los métodos convencionales. Al usar la programación lineal, podemos determinar

combinaciones óptimas de los recursos de una firma para alcanzar cierto objetivo. Se tratan de métodos gráficos y simplex de aplicación de esta técnica.

- **Programación entera**: El método de ramificar y limitar, la programación dinámica y la programación de metas son métodos para escoger entre alternativas en situaciones donde las respuestas deben hallarse en números enteros, donde la decisión que confronta la gerencia es una que involucra muchas etapas consecutivas o donde los objetivos organizacionales deben enunciarse en algo más que simples términos numéricos. Todas estas técnicas nos proveen con flexibilidad adicional al analizar los procesos de decisión.
- **Simulación**: Es un procedimiento que estudia un problema al crear un modelo del proceso involucrado en ese problema y después, mediante una serie de soluciones por tanteos organizados, intenta determinar una mejor solución a ese problema. La simulación es una de las técnicas cuantitativas más ampliamente usada hoy en día.
- **Análisis de Markov**: Le permite a uno predecir los cambios con el tiempo cuando la información sobre la conducta de los sistemas es conocida. Aunque el uso más conocido de esta técnica es la predicción de lealtad a marcas (la conducta de los consumidores en relación a marcas con el tiempo), el análisis de Markov también tiene un uso considerable en áreas de contabilidad (el movimiento de clientes con crédito de una clasificación de recuperación a otra) y la administración financiera general (el movimiento de compañía de un estado de viabilidad financiera a otro)⁸.



Clic en la figura anterior, en la cual encontraras un video relacionado con la *planeación*.

⁸ <https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad4mecanicadelprocesoadministrativo/4-1-planeacion/4-1-3-tecnicas-cuantitativas-y-cualitativas-de-planeacion>

Resumen

En la presente competencia titulada “*Planeación*”, se trataron los principales temas que atañen a la planeación como primera etapa del proceso administrativo, destacando su definición y la importancia que tiene en el desarrollo de los proyectos empresariales, las funciones administrativas y operativas que deben de establecerse en las empresas.

Importante resultar recordar que las acciones que se deben de ejecutar en esta primera etapa se crean a través de las herramientas o elementos que implantan las tareas que tendrán que llevarse a cabo en las siguientes etapas.

El reconocimiento del establecimiento de los objetivos como el camino a seguir para el logro del cumplimiento de lo planeado a través de la instrumentación de estrategias y tácticas, permiten direccionar los planes a seguir; la implementación de la necesidad de fundamentar políticas, programas de seguimiento empresariales y los presupuestos que manifiestan las etapas de los proyectos a desarrollar, son todos aquellos que generan la consecución de las actividades que se desprenden del proceso administrativo. Por tal motivo quienes especifican los lineamientos a seguir deberán de conocer aquellas técnicas que establezcan la manera en que se pueden ejecutar a través de métodos cuantitativos y cualitativos.

Caso Práctico

Empresa: Leche Unidos S.A de C.V

Esta empresa inició sus actividades en 1985, sólo comercializando leche homogeneizada. En los 10 años siguientes se diversificó para incluir productos como: margarina, mantequilla, crema, helados de crema y leche en polvo. Las utilidades han aumentado y el número de empleados se elevó de 20 a 100 en los últimos 16 años de operar. El señor Lucio López, gerente general de Leche Unidos, es también el responsable ejecutivo de la planeación. El recopila y analiza toda la información necesaria para tomar decisiones de la planeación, decide que planes deberán implantarse y su correspondiente supervisión. El señor López está convencido de que un factor principal para el éxito de la empresa es el control tradicional que él ha mantenido. Apoya la idea de que un representante del consejo de administración debe ser el principal funcionario de la planeación. Sin embargo, el señor López recibió hace unos días un memorando de un jefe de departamento contratado hace 2 años, el cual ha evaluado el proceso de planeación de Leche Unidos. Este jefe departamental tiene la reputación de ser muy competente y los demás jefes de departamento lo escuchan con atención. Una parte del documento dice: "Me gustaría que la dirección superior tome las medidas necesarias para implementar un nuevo proceso de planeación, este consistirá en los pasos siguientes:"

- El gerente general determinará y dará a conocer para toda la empresa, los objetivos para el año siguiente.
- Con base en estos objetivos, cada jefe de departamento elaborará un plan que indique cómo puede su departamento contribuir al éxito de la empresa, las propuestas de los colaboradores del jefe de departamento serán consideradas.
- Deberá nombrarse un jefe del departamento de planeación para que desarrolle un plan general en el que se integre todos los planes departamentales. Este jefe de planeación asesorará al gerente general acerca de los planes organizacionales que deberá adaptar la empresa.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo respondería al memorando en el caso de que usted fuera gerente general?
2. Analice ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del proceso de planeación actual y del propuesto?
3. ¿Qué factores dentro de la empresa tienden a dar apoyo a la implantación del proceso de planeación propuesto?

RESPUESTAS

1. Como gerente general analizaría la propuesta que el jefe de departamento ha propuesto en el memorando ya que si este jefe de departamento ha mostrado reputación y ser muy competente dentro de la empresa, no dudaría en estudiar la propuesta ya que podría ser una mejor manera de hacer los planes dentro de la organización para crecer más y en menos tiempo. Como gerente respondería de manera satisfactoria al empleado agradeciéndole el haberse tomado la molestia de estudiar cómo puede ser mejor la empresa, incitándolo también a que siga aportando ideas de beneficio a la organización, mostrando interés de mi parte hacia sus observaciones y dándole a entender que se estudiarán a fondo esas ideas para tomar las mejores, invitaría a una junta con todos los jefes de departamento y el administrador para estudiar y analizar la propuesta con la finalidad de ver si beneficiaría a la empresa y se obtendrían mejores resultados que el control tradicional.

2.

Propuesta del jefe de departamento.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Se da a conocer los objetivos con anticipación para el siguiente año.• Participación de todos los empleados.• Se motiva a los jefes de departamento para tener más participación en la ejecución de los planes.	<ul style="list-style-type: none">• Que el proceso de planeación es nuevo y no se tendría la <u>seguridad</u> de obtener los resultados esperados.• Que no debería nombrarse un jefe de planeación pues el administrador puede llevar a cabo estas funciones.

Planeación tradicional.

2.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ha tenido éxito durante 16 años con un buen funcionamiento en la empresa. • Se ha mantenido estable. • No tiene rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • La <u>responsabilidad</u> recae solo en una persona que es la planea y la que decide qué planes se van a realizar. • No hay participación de los jefes departamentales y menos de los empleados.

3.

Estos factores se

consideran positivos y tienden a dar apoyo al nuevo proceso de planeación dentro de la empresa ya que se requiere de una delegación de autoridad, el motivo es que es ilógico pensar que una sola persona haga todas las funciones de planeación y al mismo tiempo dirija éstas. Pienso que es mejor que cada área haga su propia planeación ya que ellos son los que conocen directamente los problemas y las necesidades de la misma. Es indispensable también que exista una mejor relación entre el patrón y el trabajador para que las responsabilidades que se deleguen sean cumplidas tal y como se acordaron y planearon. Esto mejorará el ambiente de trabajo y ayudará a que el nuevo proceso de planeación tenga éxito.

Bibliografía

1. Calvan J. *Principios de administración pública* (El Salvador; Imprenta Nacional. Conferencias dictadas en el Centro de Capacitación sobre Administración Pública, editadas por la Dirección General de Personal, lomo I, Publicaciones del Ministerio de Hacienda de El Salvador, 1951), p.44
2. George, T. *Principios de administración* (México: CIA Editorial Continental S. A. de C. V.).Sexta impresión, 1982. p. 37 y 38
3. Herbert, A. Simón, D., y Víctor, A. *Administración pública*, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico (México: Editorial Cultura, 1956), p. 39.
4. Jiménez, J. *Teoría General de la Administración. La Ciencia Administrativa a la luz del Análisis Sistemico* (Madrid: Ed. Tóenos, 1975). p. 55 y 56.
5. Kliksberg, B. *El Pensamiento Organizativo, del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización* (Buenos Aires: Depalma). 1973. p. 43.
6. Münch, L. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 2da. Edición. México. Pearson, 2014. p. 3-12, 191-196.
7. Münch, L. *Administración. Gestión y organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 1da. Edición. México. Pearson. 2010. p. 214-217.
8. Münch, L. *Fundamentos de administración*. Edit. Trillas, 1994. p. 20, 23-37.
9. Roscoe, M. *Administración Pública y Cultura*, México. Herrero Hermanos, Sucs, 1era. edición, 1967. p.79.
10. <http://econadmitap.wikispaces.com/file/view/casos+practicos+admon.pdf>

Unidad III

“Organización”

Conocimientos

Conceptos importantes y principios

Proceso de organización

Tipos de organización

Técnicas de organización

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen muchas repercusiones en nuestra existencia, nuestro nivel de vida y nuestro futuro. Como las organizaciones perduran en el tiempo, nos ayudan a conocer nuestro pasado, presente y futuro. Las organizaciones, formales e informales, tienen planes y metas. El grado en que las organizaciones puedan alcanzar sus metas dependerá del desempeño gerencial; de la eficacia y la eficiencia de los gerentes.



***¿Qué se verá
en la presente
unidad de
competencia?***



En la presente unidad de competencia, el estudiante tendrá la oportunidad de concebir a la organización como parte del proceso administrativo, de tal manera que tenga las herramientas adecuadas para detectar los tipos de organización, los propios procesos que se determinan y desarrollan en ésta etapa, así como el conocimiento de las técnicas aplicadas a la organización.

Es necesario conceptualizar la unidad III con la intención de permitir conocer la segunda etapa del proceso administrativo y como consecuencia dar paso al resto de las etapas, mismas que se encuentran relacionadas entre sí.

Contextualización Unidad de Competencia III

ORGANIZACIÓN

“SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

CONCEPTO

¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

Se dice con frecuencia que las personas capaces pueden hacer operar cualquier patrón de organización. Incluso algunos aseguran que la indefinición en la organización es algo bueno en el sentido de que obliga al trabajo en equipo, siempre y cuando conozcan los roles que van a desempeñar en cualquier operación y la forma en que sus roles se relacionan con los demás. Esto es; tan cierto en los negocios como en el gobierno, al igual que en el fútbol o en una orquesta sinfónica. El diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de la organización.

“Organización”, es una palabra que muchas personas usan en forma muy imprecisa. Algunos dirían que incluye todo el comportamiento de todos los participantes. Otros la compararían con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otros más harían referencia a una empresa, como United States Steel Corporation o la Secretaría de la Defensa Nacional, como una organización. Su embargo, para la mayoría de los gerentes, el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles y puestos⁹.

La palabra organización viene del griego, *organización*, que significa instrumento. Pero quizás ilustra mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra, *organismo*. Esto implica necesariamente:

⁹ Koontz, Op. Cit. p.141-142.

- a) Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional. Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.
- c) Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr ese fin, cada una de las parte; pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayuda a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

Terry define a la organización afirmando que es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon la considera como ,el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal forma que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles

Beechier, Carmichael y Sarchet la definen como la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

Koontz y O'donell mencionan: organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos... y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.

Petersen y Plowman dicen: es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.

Litterer señala: ,es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas, entonces organización se define así, “organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados¹⁰”.

La organización no implica una especialización ocupacional extrema, que en muchos casos hace que el trabajo sea poco interesante, tedioso e indebidamente restrictivo. No hay nada en la organización en sí que ordene esto. El decir que las tareas deben ser específicas no significa que tienen que ser limitadas mecánicas. El organizador es el que tiene que decidir si se deben dividir en partes pequeñas - como en una línea de montaje típica- o definirlas en forma lo bastante amplia para abarcar el diseño, la producción y la venta de una máquina, de acuerdo con los resultados deseados. En cualquier organización, los trabajos se pueden definir para

¹⁰ Reyes P. Op. Cit. p.276-277.

que permitan poca o ninguna libertad personal o el libre albedrío más amplio posible.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas, su ampliación tiene por necesidad que variar para ajustarlos a las circunstancias individuales.

Un principio es una proposición formulada para que sirva de guía a la acción.

1.- Principio del objeto perseguido: Un requisito previo para el comienzo de cualquier empresa mercantil, o para realizar la empresa en su conjunto, o una unidad de ella, una actividad cualquiera, es que hay que hacer un enunciado claro y completo de los objetivos perseguidos.

2.- Principio del análisis: Hay que hacer un análisis completo de todo el problema, de modo que se puedan conocer y agregar todos los elementos y asignar a cada uno su valor relativo. Por ejemplo, si el objetivo es el establecimiento de una nueva empresa para la fabricación y venta de una mercancía determinada, sería necesario primero hacer un análisis industrial. Este incluirá un estudio minucioso de: el producto en cuanto a su naturaleza y utilidad; el mercado y los causes para la distribución; la situación de la fábrica, el tipo, la construcción y la disposición de los edificios; las necesidades de calefacción, alumbrado y ventilación; la maquinaria y los aparatos que habría de instalar; la mano de obra; la inspección y la dirección necesarias para administrar a la fabricación, las ventas y las operaciones financieras, para coordinarlas equilibrarlas y enlazarlas; finalmente, el capital necesario y su procedencia, lo que es de una importancia vital. El principio del análisis debe aplicarse

no sólo al iniciar una empresa nueva o al introducir una modificación en una empresa establecida, sino durante toda la vida de organización.

3.- Principio de la sencillez: Deben eliminarse todas las actividades que no sean absolutamente necesarias y las que se conserven deben manipularse de la manera más sencilla posible.

4.- Principio de la funcionalización: La organización debe construirse teniendo en cuenta las principales funciones y no a un individuo o grupo de individuos. La funcionalización es el agrupamiento lógico de las operaciones o actividades análogas y complementarias. Por ejemplo, todas las actividades relacionadas con la distribución deben incluirse en el mismo grupo principal.

5.- Principio de la departamentalización: Deben definirse claramente los departamentos y secciones de las divisiones de la organización, así como sus respectivas funciones. Luego deben coordinarse lógicamente y minuciosamente los detalles del trabajo en cada división y sus departamentos de modo que pueda realizarse cada operación de la mejor manera y en el menor tiempo posible.

6.- Principio de la centralización de la autoridad y la responsabilidad: Debe existir un control ejecutivo centralizado. La funcionalización y la departamentalización permiten especializar el esfuerzo y aplicar el principio de la autoridad y la responsabilidad centralizada. Este principio, bien aplicado, asegura la disciplina, fija concretamente la responsabilidad, establece una coordinación entre las actividades, y asegura la continuación de estas. La centralización de la autoridad y la responsabilidad no significa que un funcionario debe esforzarse por hacerlo todo por sí mismo.

7.- Principio del equilibrio autoridad – responsabilidad: Deben precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose

al mismo tiempo la autoridad que le corresponde ejercer. La división del trabajo es la base para determinar la relación de los deberás a cumplir y, con base en ellos, seleccionar a los individuos que se encargaran de hacerlos. Sin embargo es necesario hacer dos importantes observaciones:

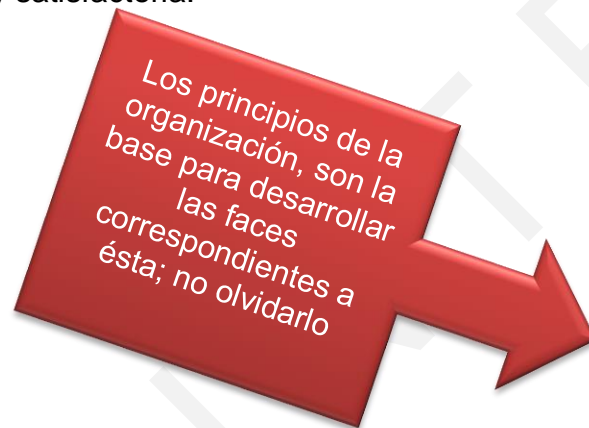
1. La especialización solo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocerán las relaciones de la actividad propia con los demás, lo cual disminuye la eficiencia. Así, por ejemplo, un funcionario especializado en la selección de personal, pero que desconoce los principios generales de las relaciones industriales, con facilidad cometerá serios errores.

2. La especialización es perjudicial cuando llega a convertir al trabajador en mera máquina de un sistema, o en especialista en actividades que carecen de importancia. Este fenómeno produce la monotonía que a veces lesiona la dignidad humana, y que la mayoría de las veces es la causa de los problemas laborales más frecuentes.

8.- Principio de la unidad de mando: Para cada función debe haber un solo jefe. Este principio establece que cada subordinado, sobre un mismo trabajo, debe recibir órdenes de un solo jefe. Existe un solo proverbio que expresa: „nadie puede servir bien a dos señores,; esto es una gran verdad, y en administración es lo esencial para alcanzar el orden y la eficiencia. En la pequeña empresa, la especialización o división de funciones no es indispensable, porque, si así lo fuera, la administración perdería su unidad y aumentaría los costos, con la consiguiente disminución de las utilidades. Por eso es que, en las pequeñas explotación el director - gerente atiende las funciones de administración, finanzas, costos, ventas, publicidad, relaciones públicas, operaciones de registro, etc.

9.- Principio del personal: Se debe elegir el personal con mucho cuidado. Con las funciones de una empresa claramente definidas y lógicamente asignadas a las diferentes secciones principales, y con un sistema correcto de departamentos

establecidos en cada división, es relativamente fácil fijar las cualidades que deben poseer los jefes de cada una de las divisiones y de cada departamento. Los hombres que reúnan esas cualidades son mucho más fáciles de encontrar que los individuos calificados para dirigir una organización en las que las actividades necesarias no estén lógicamente subdivididas de acuerdo con el sistema funcional. Las organizaciones se pueden clasificar desde muy diversos de vista, y debido a ello y al hecho de que pertenecemos a un gran número de las mismas por motivos muy diversos, que no son de suyo excluyentes entre sí, parece que ninguna clasificación resulta incompleta y satisfactoria.



PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de organizar busca establecer la estructura orgánica más eficiente y eficaz, utilizando los principios científicos de la administración. Una buena organización debe satisfacer, además, la necesidad objetiva de que cada trabajador conozca y realice su función dentro del organismo con el mínimo de esfuerzo, el menor costo y el máximo rendimiento.



Pasos esenciales en el proceso de organizar

- Identificar las funciones, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos principales de la organización.
- Definir las funciones con sus correspondientes deberes en términos de la descripción de las diferentes clases de cargos que existirán dentro de la organización.
- Preparar el manual de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades a realizar por las personas que ocupen los cargos.
- Identificar y cuantificar los recursos materiales necesarios para la ejecución de las actividades.
- Conseguir y acondicionar el área física para los funcionamientos de la organización.
- Seleccionar al personal adecuado para cubrir los cargos.
- Preparar el manual de la organización y el manual descriptivo de las clases de cargos, con las funciones, tareas y actividades a realizar por las personas que los ocupen.
- Preparar el organigrama funcional de la organización que muestre las distintas actividades o funciones a realizar por la institución.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son

diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización, para tal efecto en el esquema 3.1 se observan los tres diferentes tipos de organización que existen.



Esquema 3.1

Fuente: Elaboración propia

Teniendo esto en cuenta, se puede decir que las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones.

1.- Según sus fines: Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

1. *Organizaciones con fines de lucro:* Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
2. *Organizaciones sin fines de lucro:* Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.



Ejemplo:

El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. forman parte de este tipo de organizaciones.

2.- Según su formalidad: Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

1. *Organizaciones formales:* Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato, la *organización formal* comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este *tipo de organizaciones* (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- *Organización Lineal:* Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
- *Organización Funcional:* Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.
- *Organización Línea-Staff:* El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.
 - *Comités:* Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités

desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

3. *Organizaciones Informales*: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización .

3.- Según su grado de centralización.- Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

1. *Organizaciones Centralizadas*: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.
2. *Organizaciones Descentralizadas*: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, es necesario señalar que una misma organización puede tener las características de dos o tres tipos de organizaciones al mismo tiempo; lo cual, da a conocer en pocas palabras sus fines, estructura y características principales.



Ejemplo:

- *Organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas*: Como las pequeñas empresas, cuyo principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal (aunque sea básica) y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario (quién tiene la última palabra).
- *Organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas*: Por ejemplo, las grandes corporaciones transnacionales que tienen entre sus principales objetivos el lograr un beneficio o utilidad, cuentan con una estructura y sistema organizacional formal y delegan a sus oficinas regionales la capacidad de tomar decisiones para responder oportunamente al mercado o a las condiciones sociopolíticas del país donde se encuentran, sin tener que solicitar autorización para ello.
- *Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizadas*: El ejército, la policía, los ministerios y otras entidades del Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.
- *Organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizadas*: Por lo general, son grupos de personas que por iniciativa de una persona considerada líder de opinión (a la cual siguen por su carisma y prestigio) se reúnen informalmente para realizar alguna actividad específica, como reunir regalos para obsequiarlos a niños.

pobres en navidad o reunir fondos para ayudar a una familia en dificultades económicas, etc¹¹.

TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Los principales instrumentos metodológicos de la organización son los **organigramas y manuales**.

Organigrama: Es la representación gráfica que muestra cómo están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una institución o empresa. Permite conocer la ubicación que se da de los distintos departamentos, secciones, oficinas, etc., que conforman la institución.

El organigrama describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y la relación que se dará entre las distintas áreas de actividades, a través, de líneas que representan los canales de supervisión coordinación y/o comunicación que existirá en la institución.

Ventajas:

- Muestran la posición de cada departamento en la estructura interna de la organización.
- Señalan la interrelación o enlace que debe existir entre cada departamento y sección de la organización.
- Facilitan los procedimientos con los que trabaja la organización, dirección y control.

¹¹<https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad4mecanicadelprocesoadministrativo/4-2-organizacion/4-2-2-proceso-de-organizacion-tipos-y-tecnicas-de-organizacion>.

- Dejan claramente definidas las líneas de mando y de responsabilidad de la organización.
- Muestran el organismo asesor y aquellos otros con los que se establecen las coordinaciones dentro de la organización.

Clasificación de los organigramas

Ver esquema 3.3 al 3.8.

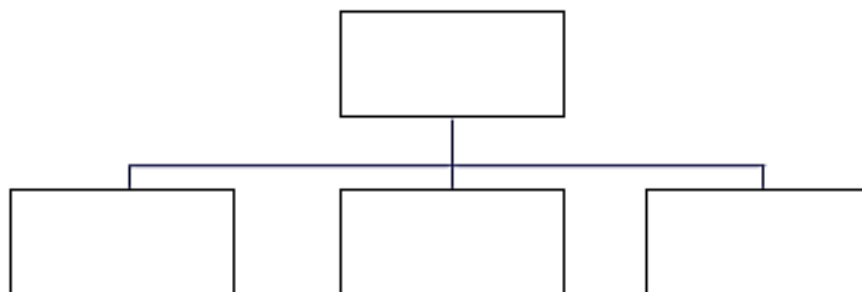
Tipo de Organigramas



- ✓ Vertical de tipo clásico
- ✓ Horizontal e izquierda a derecha
- ✓ Mixto
- ✓ Circular o concéntrico
- ✓ Escalar
- ✓ Piramidal

De acuerdo a su disposición geométrica, los organigramas se adaptan al tipo de sistema organizativo que intentan representar entre los cuales se tienen:

- ✓ Vertical tipo clásico:

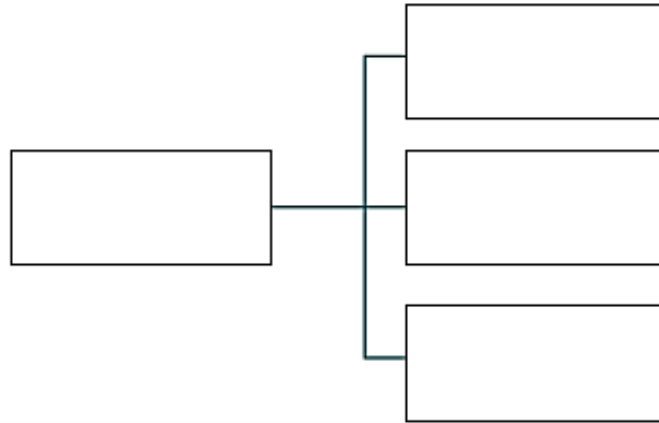


Esquema 3.2

Fuente: Elaboración propia

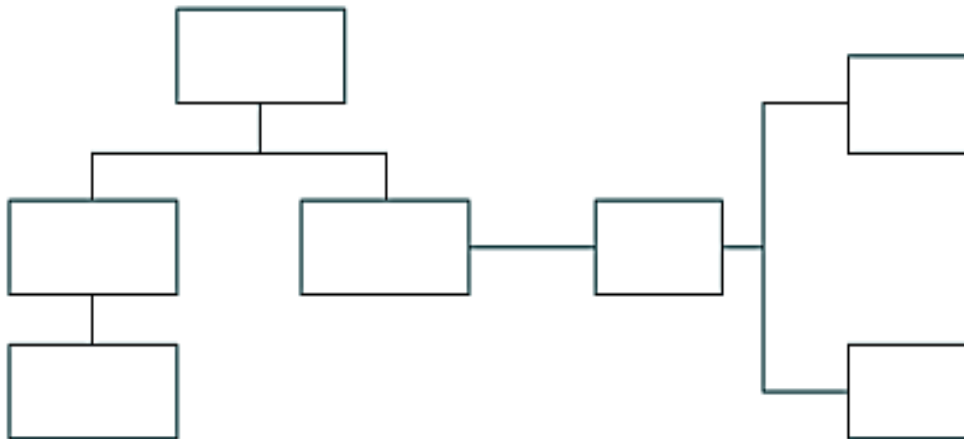
Relaciones Económicas Internacionales
"Administración de Empresas"

Horizontal e izquierda a derecha:



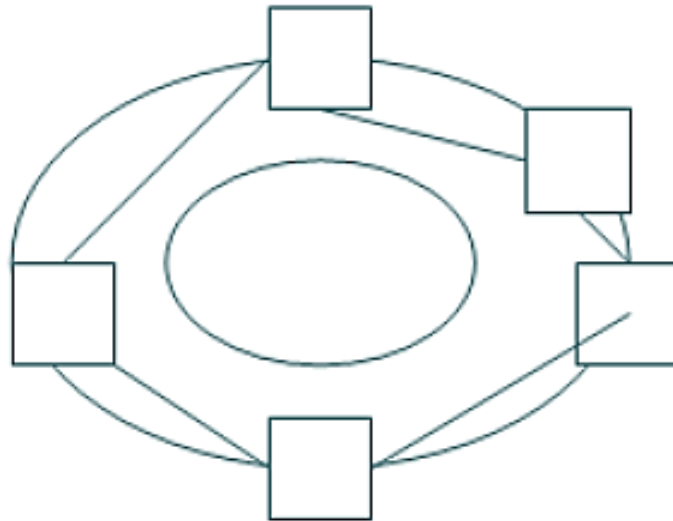
Esquema 3.3
Fuente: Elaboración propia

✓ Mixto:



Esquema 3.4
Fuente: Elaboración propia

- ✓ Circular o concéntrico:



Esquema 3.5

Fuente: Elaboración propia

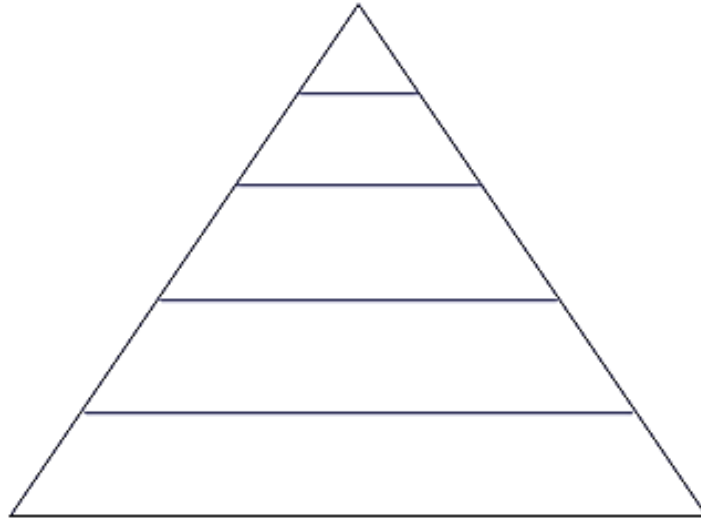
- ✓ Escalar.



Esquema 3.6





Fuente: Elaboración propia

✓ Piramidal:



Esquema 3.7
Fuente: Elaboración propia

Simbología para elaborar diagramas:

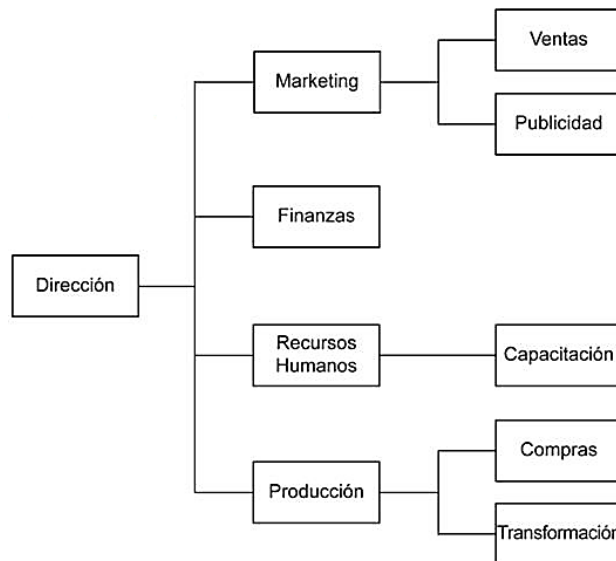
Nombre	Simbología	Significado
Rectángulos	 	Departamentos o divisiones de la organización que varían en importancia de acuerdo a su tamaño.
Líneas continuas Verticales		Líneas de mando de una división superior a una inferior.
Líneas continuas Horizontales		Indican la unión entre órganos de asesoría.

Esquema 3.8
Fuente: Elaboración propia



Ejemplo:

El esquema 3.10 muestra un organigrama tipo horizontal.



Esquema 3.9

Fuente: Organigrama de la Sánchez mueblería¹²

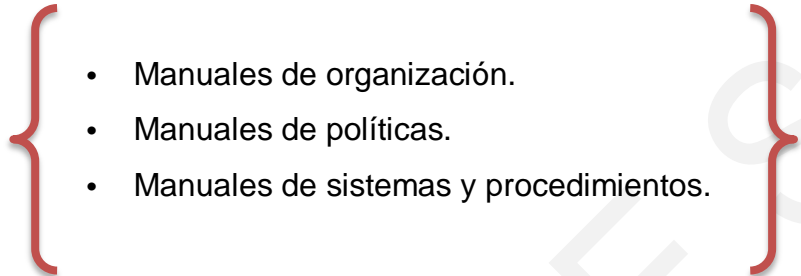
Manuales Administrativos

Es un documento que incluye en forma sistematizada las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deben ser realizadas. El propósito fundamental de los manuales es el de sistematizar las funciones y operaciones que realiza la organización, así como instruir al personal sobre los objetivos, políticas, funciones, autoridad, normas, procedimientos u otros aspectos de la institución.

¹² http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Organigrama_horizontal.

Clasificación de los manuales administrativos

Los manuales administrativos se suelen clasificar en tres categorías:

- 
- Manuales de organización.
 - Manuales de políticas.
 - Manuales de sistemas y procedimientos.

Manuales de organización: Es un instrumento que contiene detalles de la empresa u organización tales como:

- ✓ Nivel estratégico corporativo de la empresa (misión, visión, objetivos corporativos).
- ✓ La estructura de la organización y la base sobre la cual se diseñó esa estructura.
- ✓ Las relaciones entre la función de línea y la de asesoría.
- ✓ Los deberes y responsabilidades específicas del nivel operativo.

Manuales de políticas: Incluye en forma escrita las políticas de la empresa, que son la guía básica para la acción; así mismo prescriben los límites generales dentro de los cuales deben realizarse las actividades. Una correcta formulación de las políticas en un manual, permitirá:

- ✓ Agilizar el proceso decisorio.
- ✓ Establecer líneas o guías al personal directivo para que pueda obrar y adecuar las actividades a los objetivos de la institución.
- ✓ Facilitar la descentralización.
- ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Manual de sistemas y procedimientos: Es llamado, también manual de operación; es un manual de trámites y métodos de trabajo. Es quizás el manual más común en las organizaciones. A través de ellos se orienta y sistematiza la actividad operativa de la empresa institución. El manual de procedimientos incluye la descripción de normas, la descripción de procedimientos, los flujos de los procesos, los formularios de registro y sus respectivos instructivos. Los manuales de sistemas y procedimientos, ofrecen una serie de ventajas entre ellas tenemos:

- ✓ Constituyen una útil fuente de información, sobre las prácticas generales de la organización para que la información sea útil se requiere que la información se comunique a través de la línea de mando de la organización.
- ✓ Constituyen una guía indispensable para el trabajo a ejecutar.
- ✓ Constituyen una herramienta útil para el adiestramiento de nuevos empleados y también para todos aquellos funcionarios que perteneciendo a la organización son ascendidos de categoría.
- ✓ Eliminan duplicaciones innecesarias de actividades.
- ✓ Permiten la revisión constante y el mejoramiento de las políticas, procesos y procedimientos, de la institución, en la medida en que se los consulte con la debida frecuencia. Ayudan a producir un mejoramiento sostenido de las operaciones, normas y procedimientos.
- ✓ Permiten un ahorro de tiempo, al evitar las preguntas de rutina, ya que la respuesta rápida a las mismas, se obtienen a través de la lectura del manual.
- ✓ Constituyen un freno a la improvisación, en sus distintas manifestaciones.
- ✓ Permiten generar un legado histórico de la evolución administrativa de la empresa.
- ✓ Constituyen un elemento importante para la revisión y evaluación objetiva de las prácticas institucionales.

Estructura de los Manuales: Los manuales ofrecen una serie de ventajas, a condición de que efectivamente se basen en una estructura lógica, de lo contrario pierden el sentido de su objetivo, que es el de ayudar a la gerencia en el cometido de su gestión. las partes principales de un manual son las siguientes:

Manual de organización:

- ✓ Contenido o índice.
- ✓ Introducción: señala el propósito del manual y la ayuda que puede brindar a las personas responsables de su aplicación.
- ✓ Instrucciones para el uso del manual.
- ✓ Cuerpo principal.
- ✓ Misión y filosofía de la empresa.
- ✓ Objetivos generales de la organización.
- ✓ Estructura organizativa (descripción general).
- ✓ Organigrama.
- ✓ Descripción de todas las funciones comunes a las distintas unidades que conforman a la organización.
- ✓ Descripción de las funciones por áreas o departamentos con su respectivo organigrama.
- ✓ Glosario de términos. (Con anexos si los hay).

Manual de políticas, sistemas y procedimientos:

- ✓ Contenido o índice
- ✓ Introducción.
- ✓ Instrucciones para su uso.
- ✓ Cuerpo principal.
- ✓ Políticas de la institución.
- ✓ Procedimientos que se utilizan dentro del sistema.

- ✓ Estructura o flujo de pasos de cada procedimiento.
- ✓ Objetivos del procedimiento.
- ✓ Alcance del procedimiento.
- ✓ Normas que lo fundamentan.
- ✓ Descripción de los procedimientos mismos.
- ✓ Responsabilidad por la ejecución de los procedimientos.
- ✓ Responsabilidad por la ejecución de los procedimientos.
- ✓ Formular instructivos.
- ✓ Glosario de términos.

Manual de políticas, sistemas y procedimientos:

- ✓ Contenido o índice
- ✓ Introducción.
- ✓ Instrucciones para su uso.
- ✓ Cuerpo principal.
- ✓ Políticas de la institución.
- ✓ Procedimientos que se utilizan dentro del sistema.
- ✓ Estructura o flujo de pasos de cada procedimiento.
- ✓ Objetivos del procedimiento.
- ✓ Alcance del procedimiento.
- ✓ Normas que lo fundamentan.
- ✓ Descripción de los procedimientos mismos.
- ✓ Responsabilidad por la ejecución de los procedimientos.
- ✓ Responsabilidad por la ejecución de los procedimientos.
- ✓ Formular instructivos.
- ✓ Glosario de términos¹³.

¹³ <http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Manuales>.



Clic en la figura anterior, en la cual encontraras un video relacionado con la *organización* a través de la película de los minions.

APUNTES

Resumen

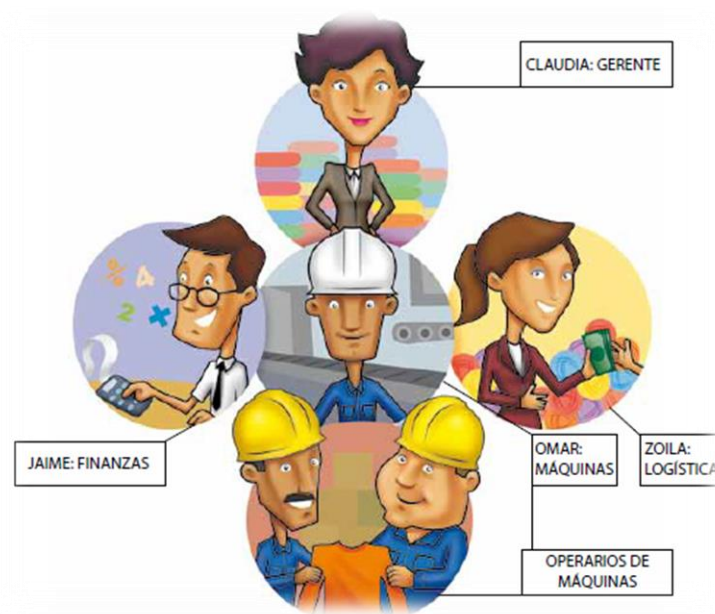
En la presente competencia titulada “*Organización*”, se destacó el concepto, importancia y los principios que permiten a la organización ser parte del proceso administrativo; se consideró el proceso de organización como base fundamental para contar con la oportunidad de establecer la estructura orgánica más eficiente y eficaz a través de roles con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos planteados en la etapa de planeación; de la misma manera se consideraron los tipos de organización existentes con la intención de que el lector reconociera de manera objetiva que cada trabajador realizara su función dentro del organismo con el mínimo de esfuerzo, el menor costo y el máximo rendimiento.

Por último se trataron las técnicas de organización que se aplican en las empresas, las cuales a través del desarrollo de organigramas y manuales administrativos permiten a las empresas ser más específicas en sus acciones dentro de su entorno tanto interno como externo.

Caso Práctico

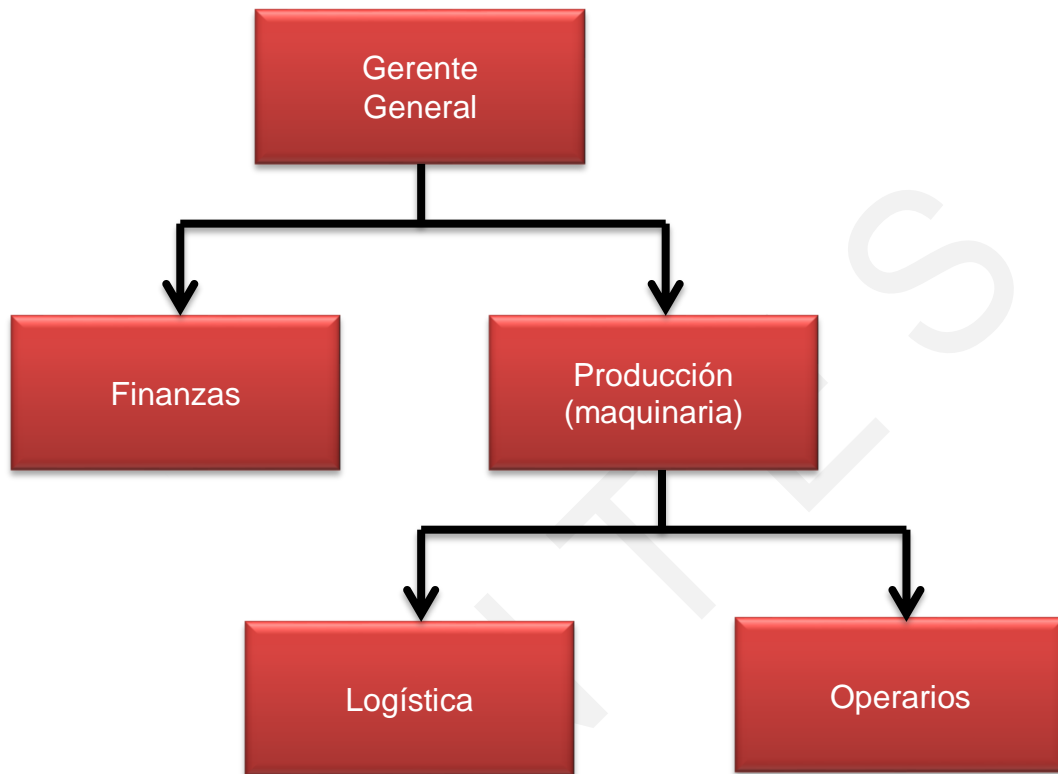
La Hiladora S.A. de C.V.

Te presentamos a Claudia, quien tiene una pequeña empresa que produce hilo. En la empresa ella tiene bajo su responsabilidad a Jaime, quien se encarga de llevar las cuentas y a Omar, el jefe de máquinas, que a su vez coordina a dos operarios en las maquinarias de tejido. Además también Zoila, quien se encarga de la parte logística de entablar relaciones con los proveedores y comprar los insumos.



Claudia, pide la apoyes realizando un organigrama vertical.

RESPUESTA



Bibliografía

1. Koontz, H. *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill, México, 1998. Págs. 141-144.
2. Koontz, H. *Elementos de la administración*. 1993. p.141-142 y 158
3. Mercado, H. *Administración aplicada, teoría y práctica*. Editorial Limusa, México 1997. p. 267-274 y 306-314.
4. Reyes, A. *Administración moderna*. Editorial Limusa, México.1999.Págs.276-285, 278-279 y 289-298.
5. Robbins, S. *Administración*. 1996. p. 335.
6. Stephen, P. Robbins y Mary Coulbert. *Administración*. México 1996, p. 335.
7. <https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad4mecanicadelprocesoadministrativo/4-2-organizacion/4-2-2-proceso-de-organizacion-tipos-y-tecnicas-de-organizacion>
8. <http://diana-unidad4tcorganizacin.blogspot.mx/2010/07/organigramas.html>
9. http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Organigrama_horizontal
10. <http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Manuales>.

Unidad IV

“Dirección”

Conocimientos

Conceptos, importancia y principios

Toma de decisiones

Integración

Motivación

Comunicación

Liderazgo

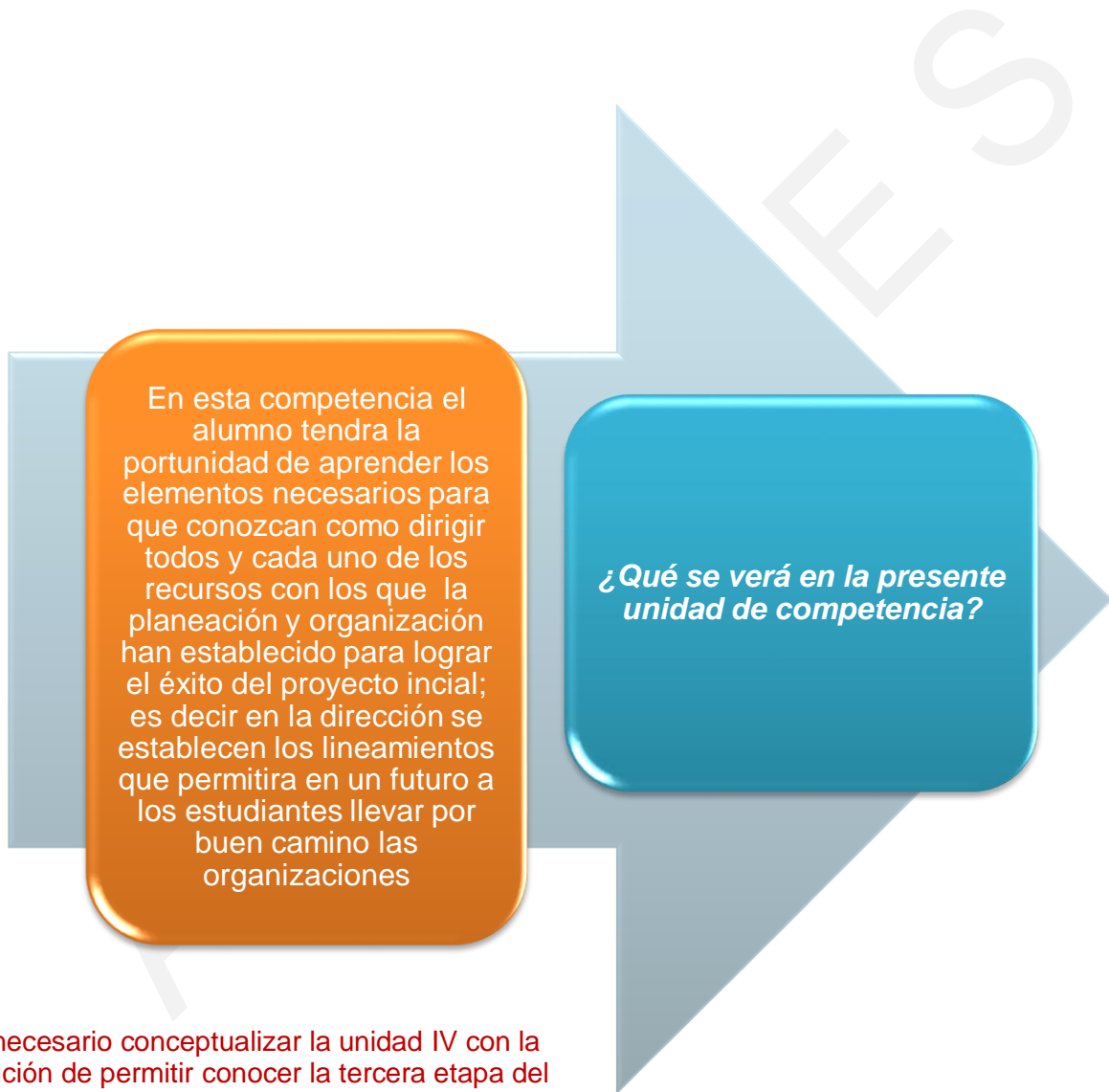
INTRODUCCIÓN

“¿Y qué debemos de entender por dirección? Es la etapa del proceso administrativo por medio de la cual el administrador logra que la gente actúe en dirección a alcanzar las metas establecidas (planeación) y utilizando los recursos que la empresa ha dispuesto para ello (organización).

Es la etapa que resulta trascendental dentro del proceso administrativo para el éxito de toda organización, ya que implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución, y exige de quienes la dirigen un adecuado ejercicio del liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos.

Para que una empresa triunfe, no basta que se hayan establecido lineamientos perfectos a través de la planeación, se haya delineado una estructura organizacional adecuada, se hayan obtenidos los mejores recursos, tanto humanos como técnicos, materiales o monetarios, es necesario llevar a la práctica las decisiones asumidas en las etapas de la planeación y la organización, así como lograr que el personal contratado realice su máximo esfuerzo y aproveche adecuadamente los demás recursos empresariales; todo ello se realiza en esta etapa del proceso administrativo llamado dirección”.

Contextualización Unidad de Competencia IV



Es necesario conceptualizar la unidad IV con la intención de permitir conocer la tercera etapa del proceso administrativo y como consecuencia dar paso al control, mismos que se encuentran relacionados entre sí.

DIRECCIÓN

“TERCERA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

CONCEPTO

¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN?

La dirección se le define como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructuración organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Se refiere a la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

“Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales”.

Definición real

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Fayol define la dirección indirectamente al señalar "una vez constituido el grupo social, se trata de hacer funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste en cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa, Chester Bamard, de quien ya se ha hecho mención a propósito del comentario de la escuela del sistema social, considera la dirección como, el coordinar esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo. Al respecto, se trata de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado, pero existen dos estratos sustancialmente distintos para obtener estos resultados:

- a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aun técnicos) se trata de "hacer", "ejecutar", "llevar acabo", aquellas acciones que serán productivas.
- b) En el nivel administrativo, o sea el de todo aquel que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de dirigir, no de ejecutar. El jefe en cuanto tal, no ejecuta, sino que hace que otros ejecuten. No obstante tiene su, hacer propio que consiste precisamente en dirigir.

IMPORTANCIA

La dirección es importante porque:

- Pone en acción todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de la dirección se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y en la productividad
- La calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de la dirección se establece la comunicación necesaria para la organización.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

- **Principios de dirección de la coordinación de intereses:** a dirección será eficiente mientras se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitara si los objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y estas no se contraponen a su autorrealización.
- **Impersonalidad de mando:** La autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por estos, tanto

los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes aparece como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitraria.

- **De la supervisión directa:** Indica el apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- **De la vía jerárquica:** Establece la importancia de respetar los canales de comunicación implementados por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
- **De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que aparezcan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación se puede asemejar a la de una pequeña bola de nivel que surja en la cima de la montaña y que al ir descendiendo pueda provocar una avalancha.
- **Aprovechamiento del conflicto:** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y utilizar diversas alternativas¹⁴.

¹⁴ Benavides, J. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Mc Graw Hill. 2014. P.184-185.
Relaciones Económicas Internacionales
"Administración de Empresas"

ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

Las etapas de la dirección comprenden todas aquellas herramientas que son necesarias para que se pueda dirigir de manera correcta a toda empresa, así como el conocimiento de las mismas para llevar a buen puerto la administración de los recursos empresariales; en el siguiente esquema 4.1, se aprecian los elementos que se deben de conocer y poseer para la ejecución de los planes previstos.



Esquema 4.1

Fuente: Elaboración propia

1.- Toma de Decisiones: Una decisión es la elección de un curso de entre acción entre varias alternativas. Es una actividad inherente al directivo, pues los cambios constantes en las condiciones existentes producen situaciones y problemas nuevos que debe resolver mediante la selección de una nueva alternativa. Normalmente, a fin de tomar una decisión acertada, se siguen los siguientes pasos, ver el siguiente esquema 4.2.



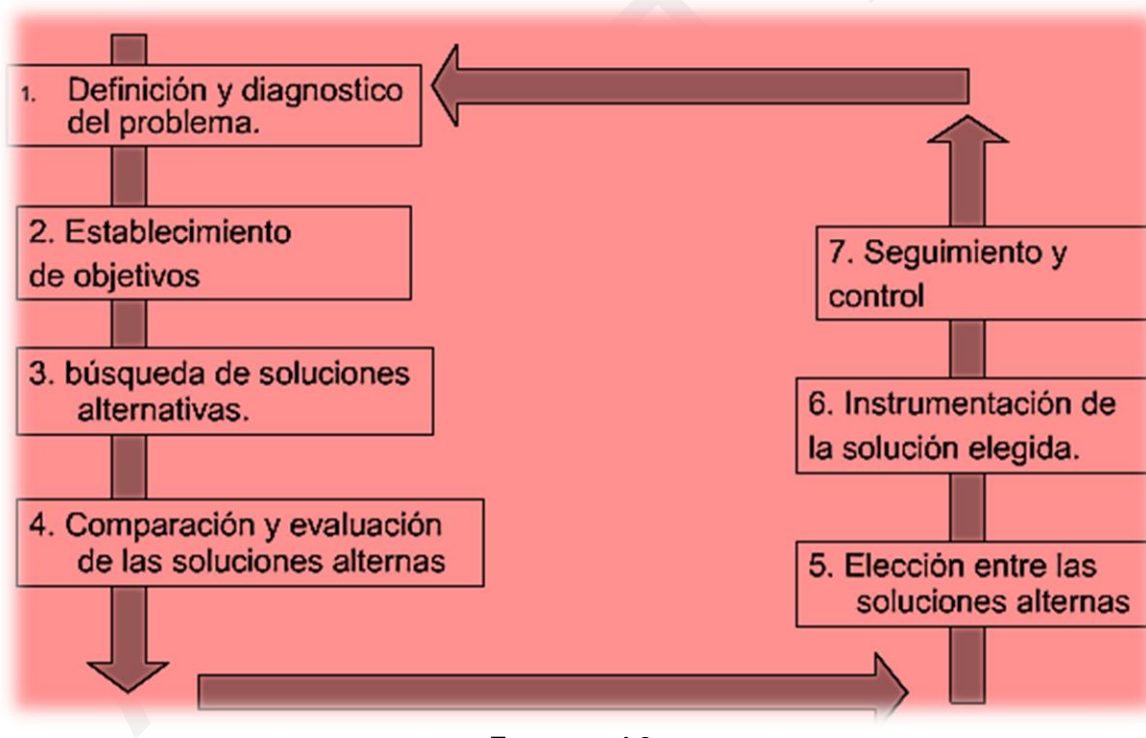
Esquema 4.2

Fuente: Elaboración propia

Es la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación. En ocasiones se ve a la toma de decisiones como el trabajo principal de cualquier profesionista, ya que se tiene que seleccionar constantemente qué se hace, quién lo hace y cuándo, dónde e incluso cómo se hará. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

Es importante definir y contestar a las siguientes preguntas que se establecen en el esquema 4.2, todo ello para determinar de manera adecuada la toma de decisiones¹⁵.

En todos los aspectos de la vida tenemos que enfrentar todos los días a una toma de decisiones ya sean grandes o pequeños problemas que se tienen que solucionar. La toma de decisiones se da muy significativamente dentro de la vida empresarial y por éste factor se distinguen a las personas sobresalientes de las que no lo son; en el siguiente esquema 4.4 se muestra el proceso de la toma de decisiones complementaria al esquema 4.2.



Esquema 4.3
Fuente: Elaboración propia

- **Definir el problema:** Se debe definir el problema a fin de conocer que se persigue al tomar la decisión.

¹⁵ Münch, L. *Administración*, 2da. Edición, Edit. Pearson, 2014, P. 101-103.

- **Análisis del problema:** Descomponer y estudiar el problema en cada una de sus partes observando los factores que influyen en el mismo y sus interrelaciones, para determinar las posibles alternativas.
- **Estudio de alternativas:** Se deben ponderar las posibles soluciones y las consecuencias de aquellas alternativas que se consideren como posibles soluciones.
- **Elección de alternativas:** Una vez evaluadas todas las alternativas se debe elegir la que más se adapte a las necesidades; pues la decisión tomada influirá directamente en el desarrollo de la empresa, incrementando o mermando las utilidades.
- **Desarrollar todas las alternativas:** Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.
- **Evaluar las alternativas:** Una vez identificadas las alternativas, el tomador de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.
- **Seleccionar la mejor alternativa** (toma de decisiones)
- **Asignar peso a los criterios:** Los criterios enumerados en el paso previo no tienen mayor importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión¹⁶.



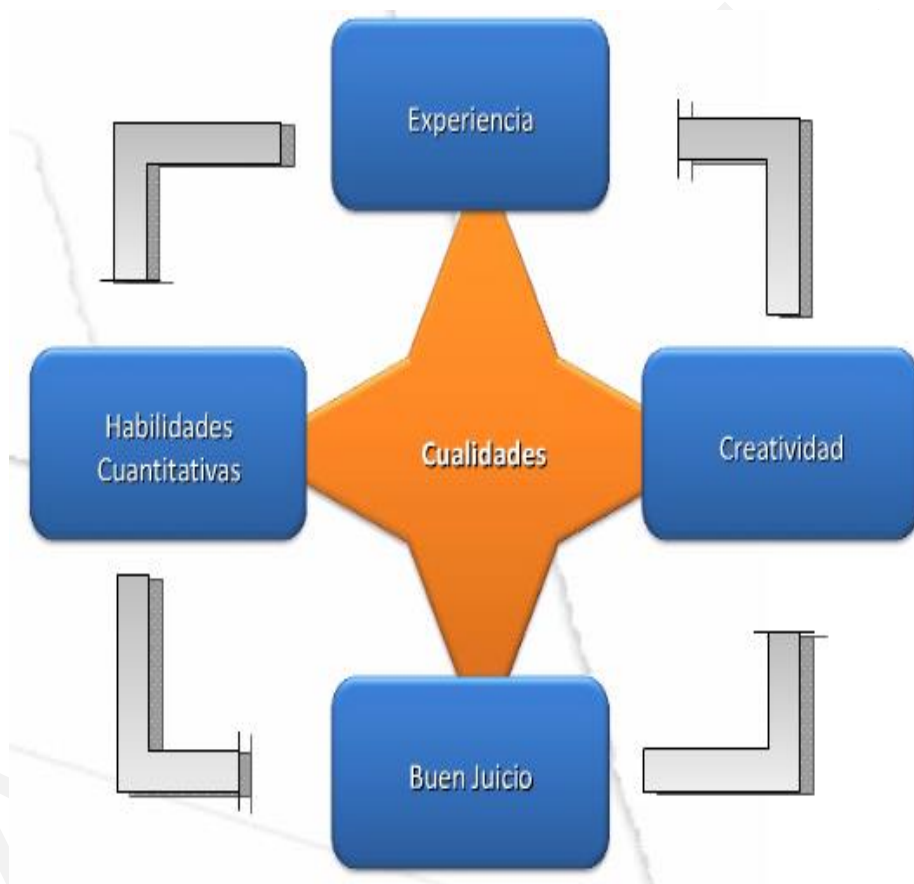
Ejemplo:

¹⁶ Münch, L. *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 1er.. Edición. Edit. Pearson. 2014. p. 105-107.

Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a lo que por su importancia condiciona completamente la decisión: precio y tamaño, color, puerta, equipo opcional, etc.

Cualidades de la toma de decisiones

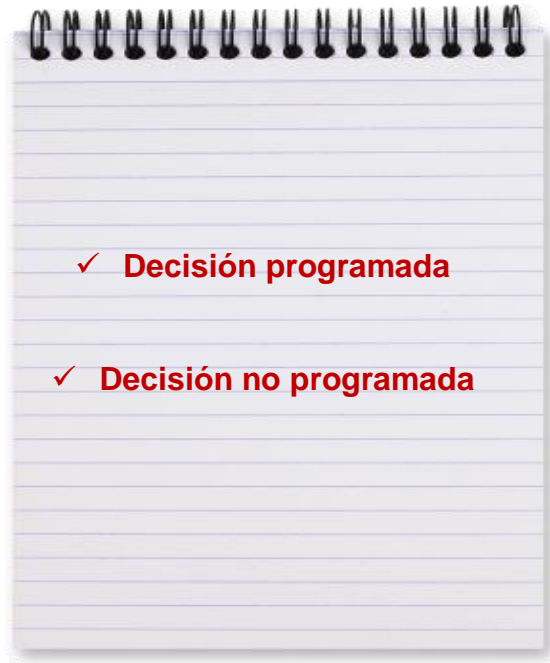
En el siguiente esquema 4.5 se ejemplifica las cualidades del proceso de la toma de decisiones.



Esquema 4.4

Fuente: Elaboración propia

Tipos de decisiones



1.- Decisión programada: Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, asimismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

2.- Decisión no programada: Son todas aquellas decisiones que no siguen un patrón específico para desarrollarlas, es decir son independientes y se ajustan según las condiciones y circunstancias.

2.- Integración: Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.

La administración tradicional concedía escasa o nula capacidad e importancia al elemento humano. Sin embargo, actualmente el elemento humano es el aspecto más importante, pues se ha tomado conciencia de que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos.

La integración de los recursos humanos es uno de los factores claves para lograr el éxito de cualquier organización, por lo que la integración de los recursos humanos incluye las siguientes etapas que se esquematizan en la figura 4.6.



Esquema 4.5

Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Reclutamiento:** Consiste en obtener los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

- ✓ **Selección:** Es escoger, de entre los diversos candidatos, al idóneo para ocupar el puesto, auxiliándose de técnicas específicas.
- ✓ **Contratación:** Es la fase donde se da a conocer formal y jurídicamente las obligaciones y derechos que tiene tanto la empresa con el trabajador como el trabajador con la empresa; regularmente se lleva a cabo a través de un documento validando fecha de contratación de inicio y finalización del mismo, tareas, responsabilidades, honorarios y todos aquellos aspectos que permitan contar con una adecuada relación entre el patrón y el empleado.
- ✓ **Inducción y capacitación:** Se coloca o ubica al nuevo empleado en su trabajo desde la presentación hasta la explicación de las funciones a desempeñar.

3.- Motivación: Dentro del proceso de la dirección una de las funciones más difíciles y trascendentales a efectuar por el administrador, es la motivación del personal. Una dirección adecuada debe lograr, a través de la motivación, que el personal no solo trabaje en forma eficiente y logre al máximo resultados óptimos, sino que además debe lograr que las personas obtengan satisfacción a través de su trabajo, y que hagan suya la realización de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, la motivación es un proceso multifacético con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

Es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además lo hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento

de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad del individuo, su sistema de creencias, etc.

La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores:

- 1) Como la persona se auto motive.
- 2) Como lo motiva el medio.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa. Múltiples son las teorías, como la principal llamada jerarquías de las necesidades de Maslow, teoría de motivación e higiene de Herzberg y motivación en grupo.

Para el caso del estudio de la motivación y para responder a los objetivos de la tercera etapa del proceso administrativo se hablará sobre la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Al dirigir un grupo de individuos, deben tomarse en cuenta que estos son susceptibles, volubles y tienen distintas necesidades, que deben ser satisfechas. A estas necesidades el psicólogo Abraham H. Maslow las define como necesidades básicas y estables que la naturaleza humana posee, el orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes. Se señalan a continuación, observar esquema 4.9.

- **Fisiológicas:** Surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimentarse, reproducirse, etc.
- **Seguridad:** Necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.

- **Amor o pertenencia:** Deseo de relaciones afectivas con las demás personas.
- **De estipulación:** Necesidad de confiar en sí mismo, deseo de fuerza, logro, competencia; que se manifieste en la forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.
- **Realización personal:** Es el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.



Esquema 4.9

Fuente: Imagen recuperada <http://factorhumanonegocios.wordpress.com/teorias-de-motivacion/>

Para motivar adecuadamente un grupo el administrador debe fomentar espíritu de equipo en el mismo y conciliar los intereses del grupo con los individuales y todos con los de la empresa. Motivar al personal es muy importante porque él es quien realizará las labores directamente, por ello es conveniente permitir su participación en la toma de decisiones, para que al participar se integre plenamente en la búsqueda del logro de los objetivos de la empresa.

4.- Comunicación: Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la organización. La

comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social o bien es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas, es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas. El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio, influir en las acciones hacia el bienestar de la misma, ver figura 4.1.

Particularmente la comunicación es necesaria para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su consecución.
- Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de una organización.
- Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir.
- Controlar el desempeño.



Figura 4.1

Fuente: Imagen recuperada <http://factorhumanonegocios.wordpress.com/teorias-de-motivacion/>

Elementos básicos de la comunicación:

- Emisor. Persona o grupo de personas que transmiten información.
- Mensaje. Es la información que se comunica.
- Receptor. Es la persona o grupo de personas que reciben la información.
- Medio/Vehículo. Es la forma que se utiliza para transmitir la información, oral, escrita o simbólica.
- Retroalimentación. Es la respuesta que da el receptor al recibir el mensaje y sirve al emisor como grado de captación del mensaje.

Los elementos se esquematizan en la siguiente figura 4.2.

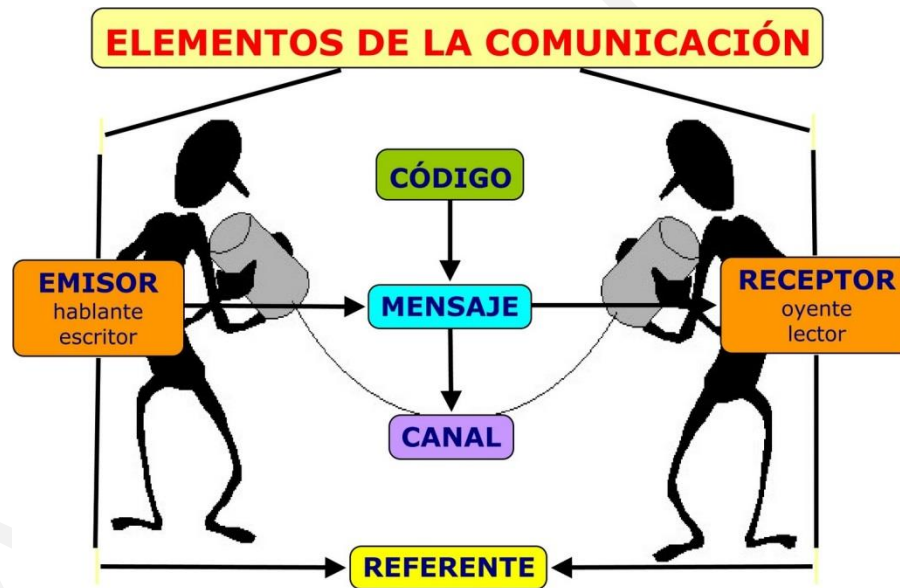


Figura 4.2

Fuente: Imagen recuperada <http://tucajadetalentos.wordpress.com/2014/04/21/comunicacion-busqueda-empleo/>

Comunicación organizacional la define Munch Lourdes (2014), como: "*Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la*

Relaciones Económicas Internacionales
"Administración de Empresas"

organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

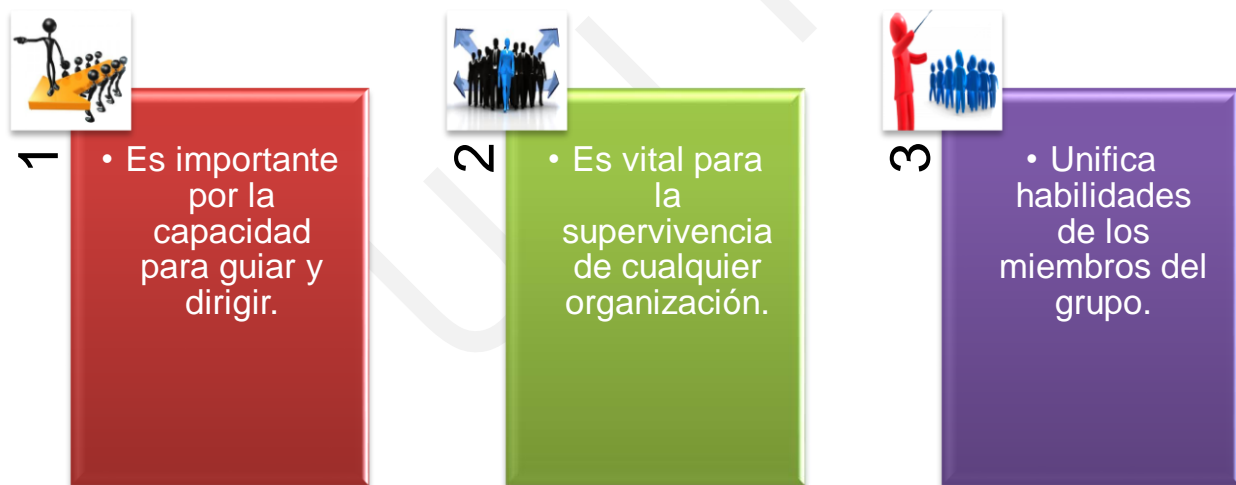
- **Comunicación Interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- **Comunicación Externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- **Relaciones Públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- **Publicidad Institucional:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización¹⁷.

¹⁷ CONALEP, Talleres, arte y magia. Administración II. 1987.p.87-117.

5.- Liderazgo: El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Es la manera en que el jefe se desenvuelve en su trato con la gente en sus labores diarias. Los estilos de liderazgo son diferentes clases para producir un comportamiento adecuado y así conseguir que se realice el trabajo.

Importancia del liderazgo: Su importancia recae en tres grandes aspectos, los cuales se pueden observar en el esquema 4.6



Esquema 4.6

Fuente: Elaboración propia

Implicaciones del liderazgo:

- El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del

líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- La capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.
- Combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Características de un líder:

- Responsabilidad
- Humildad
- Compromiso
- Confianza
- Exigencia
- Mente positiva
- Pasión por hacer las cosas
- Credibilidad





por

Liderar es un arte y no basta por tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. (EL LÍDER SE HACE)

Diferencias entre jefe y un líder

1. En un grupo, el jefe inspira temor y el líder genera confianza.
2. El jefe dice YO, El líder dice: Nosotros.
3. El jefe sabe por qué debe hacerse una tarea. El líder muestra cómo se debe forjar una carrera.
4. El jefe se basa en la autoridad. El líder se basa en la cooperación.
5. El jefe dirige. El líder guía.
6. El jefe echa culpas. El líder soluciona los problemas y arregla los errores.
7. El jefe ordena por sobre el problemático 10% de la fuerza laboral. El líder trabaja codo a codo con el 90% que coopera.
8. El jefe suele hacer que crezca el resentimiento. El líder promueve que crezca el entusiasmo.
9. El jefe hace que el trabajo sea monótono. El líder hace que sea interesante.
10. El jefe ve los problemas y los desastres que pueden destruir a la empresa. El líder ve los problemas como oportunidades para que el

equipo de trabajo los supere y los convierta en ocasiones para crecer¹⁸.

Estilos de liderazgo: Existen diversos estilos de liderazgo, sin embargo los más importante son:

- **Líder autócrata:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
- **Líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.
- **Líder de rienda suelta o líder liberal:** Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

¹⁸ <http://www.renuevodeplenitud.com/10-diferencias-entre-un-jefe-y-un-lider.html#>

- **Líder positivo:** Un líder positivo en un curso escolar, aporta con su actitud, un ejemplo o un modelo de reflexión para el resto de sus compañeros y les incentiva a CONOCER MÁS y a SER MÁS RECONOCIDOS por sus pares. Es aquel cuyos ideales auténticos de bien común y honestidad están por encima de sus intereses particulares. El líder positivo se rodeará de gente capaz y honesta, cuida de la gente; esto es hacer crecer, según sus posibilidades, a quienes dependen de él: es un desarrollador, un entrenador natural, un coach amistoso pero exigente.
- **Líder negativo:** Los líderes negativos, por el contrario, DESINTEGRA, AISLAN, provocan sentimientos que afectan de modo nocivo la estabilidad emocional. Es aquel en el cual sus intereses particulares y de su grupo de compromiso están por encima de los de la comunidad, de la empresa, del sindicato o del partido y de la nación. Las personas con baja autoestima (antes se les llamaba 'acomplejados') resultan muy útiles para los jefes dictatoriales por su comportamiento servil, y son usados como peones de ajedrez. Estos resultan sumamente peligrosos si llegan al poder, pues serán los traidores en cuanto tenga ocasión.



Clic en la figura anterior, en la cual encontraras video relacionado con la *dirección* de la película: Bichos.

Resumen

En la presente competencia titulada “*Dirección*”, se destacó el concepto, importancia y los principios que permiten a la dirección establecerse como la tercera etapa del proceso administrativo; etapa de vital importancia para quienes se dedican o dedicarán a ejecutar las herramientas que emanan de la dirección de tal manera que el documento resalta cada una de las tareas desarrolladas.

Cada herramienta con la importancia que le reconoce como fundamental para ser ejecutada en tiempo y forma, tal es el caso de la toma de decisiones que argumenta la manera en que debe ser considerada en conjunto con sus tareas, los tipos y la evidencia de cómo llevar a cabo la forma correcta y adecuada una decisión tanto en el aspecto persona como laboral; de igual forma destaca el proceso de integración como fuente para la selección de los recursos humano dentro de la empresa, la motivación como eje que transforma el trabajo en eficiencia y eficacia, así como la comunicación y el liderazgo que deben de ser asumidos por quienes dirigen las organizaciones.

Caso Práctico

Empresa Galgos del Sur

Es una empresa de transporte ubicada en la colonia granjas, en el distrito federal, tiene una antigüedad de 28 años en el mercado, está administrada por el principal dueño y fundador, que es el señor Juan Rivas Dali, el cual desarrolla sus funciones en forma empírica y de una manera eficiente a pesar de que todos sus controles los lleva en forma manual e informalmente. Su relación con los empleados es amigable y de confianza, porque la mayoría empezó con él, al fundar la empresa, por ello están motivados a alcanzar las metas que se establecen y trabajan en equipo, recibiendo incentivos financieros y en especie.

El sr. Rivas recibió noticia de sus gerentes de alguna resistencia a trabajar en equipo por parte del personal de nivel operativo, al observar esta situación ordeno a sus gerentes de área, que motiven a sus empleados reconociendo sus necesidades primarias y haciéndolos sentir útiles e importantes en la empresa, con libertad y comunicación, tomando en consideración sus opiniones de trabajo, para obtener así, su mejor esfuerzo, cooperación y honestidad en todas sus actividades. A principios del año 2001, el sr. Rivas tuvo que dejar la empresa por motivos de salud, misma que fue tomada, más por necesidad, que por gusto, por sus dos hijos, Ricardo el mayor, y Guillermo el menor, quienes al asumir la responsabilidad y estar al frente del negocio, sintieron el rechazo de los empleados y la resistencia al cambio.

Sin embargo al principio trataron de manejar las cosas como su padre, pero a pesar de ello, a veces los hermanos se contradecían, y demostraban indecisión en algunos problemas, razón por la cual los empleados estaban inconforme e incumplían en algunas actividades básicas del negocio administración con experiencia en el ramo. Por lo anterior, después de un proceso de selección, contrataron al ing. En transporte, Mario puso, quien después de realizar un diagnóstico de clima laboral y analizar los antecedentes de la empresa, comenzó a formular planes para re-organizar a la misma, y aprovechar al máximo, todos los recursos con que cuenta la empresa.

PREGUNTAS

1. Qué tipo de autoridad ejercía el Sr. Juan Rivas Dalí.
2. Qué tipo de actitudes se espera de los empleados, con la orden que dio el Sr. Juan Rivas Dalí, a sus gerentes de área.
3. Qué principio de la dirección se perdió al dejar de laborar el Sr. Juan Rivas.
4. Qué tipo de poder trataron de ejercer los hermanos Rivas.
5. Qué regla de mando no pusieron en práctica los hermanos Rivas.

RESPUESTA

1.

La autoridad de tipo moral. Que es la que se impone por convencimiento.

2.

Hay tres tipos de actitudes primarias, que son:

- Satisfacción en el trabajo
- Participación en el trabajo
- Compromiso organizacional

3.

Armonía del objetivo. Conocida también como coordinación de intereses, en virtud de buscar la satisfacción y alcance de objetivos tanto para el personal como para la organización, pues uno es consecuencia del otro.

4.

El poder tradicional. No es racional y puede ser transmitido por herencia, además de ser muy conservador.

5.

Las órdenes deben planearse. Sin olvidar al planear los puntos siguientes:

Buscar a la persona más adecuada para dar la orden.

- Analizar si es el momento más oportuno para dar la orden.
- Seleccionar el medio más apropiado para dar la orden.

6.

Toma de decisiones bajo certeza. En esta condición las variables son conocidas y la relación entre la acción y las consecuencias es determinante. Las decisiones se deben de tomar teniendo en cuenta que las condiciones futuras pueden diferir mucho de las que prevalecen al tomar la decisión.

Bibliografía

1. Benavides, J. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Mc Graw Hill. 2014. P.184-185.
2. CONALEP, Talleres, arte y magia. *Administración II*. 1987.p 87-117.
3. Guzmán, I. *Capacitación y desarrollo de personal*. México Editorial Trillas, 1989 p. 215.
4. Münch, L. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Pearson. 2014. P. 101-103, 104, 109
5. Edición. Edit. Pearson. 2014. p. 105-107.
6. Münch, L. *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 1er.
7. Reyes, P. *Administración moderna*. 1999, p. 384-434.
8. <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>.
9. <http://www.renuevodeplenitud.com/10-diferencias-entre-un-jefe-y-un-lider.html#>.

Unidad V

“Control”

Conocimientos

Concepto, importancia y principios

Procesos de control

Control de áreas funcionales

Técnicas cualitativas y cuantitativas de control

Introducción

Unidad V

“Para facilitar de manera eficiente el logro de objetivos es posible planear, crear una estructura organizacional y dirigir así como motivar a los empleados. No obstante no hay garantías de que las actividades se realicen como se planearon y de que las metas que los administradores buscan, de hecho, se estén alcanzando. Por tanto, el control es importante debido a su vínculo final en la cadena funcional de la administración. Sin embargo el valor de la función del control radica en su relación con la planeación y delegación de actividades.

Las organizaciones utilizan a los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente.

Aunque algunas empresas quizá dependan más de procedimientos de control que muchas otras compañías, debido al carácter cíclico del mercado y a lo pequeño de los márgenes de utilidades, todas las compañías tienen que usar procedimientos de control.

Contextualización Unidad de Competencia V



En ésta competencia, el estudiante comprenderá las técnicas que existen para aplicar en el proceso de evaluación, permitiendo determinar con ellas el cumplimiento o no de las etapas anteriores del proceso administrativo.

Es necesario conceptualizar la unidad V con la intención de permitir conocer la cuarta etapa del proceso administrativo y como consecuencia el cierre del ciclo.

CONTROL

“CUARTA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

CONCEPTO

¿QUÉ ES EL CONTROL?

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objetivo de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el **control**; estas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como *"el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"*. El control consiste en verificar si todo

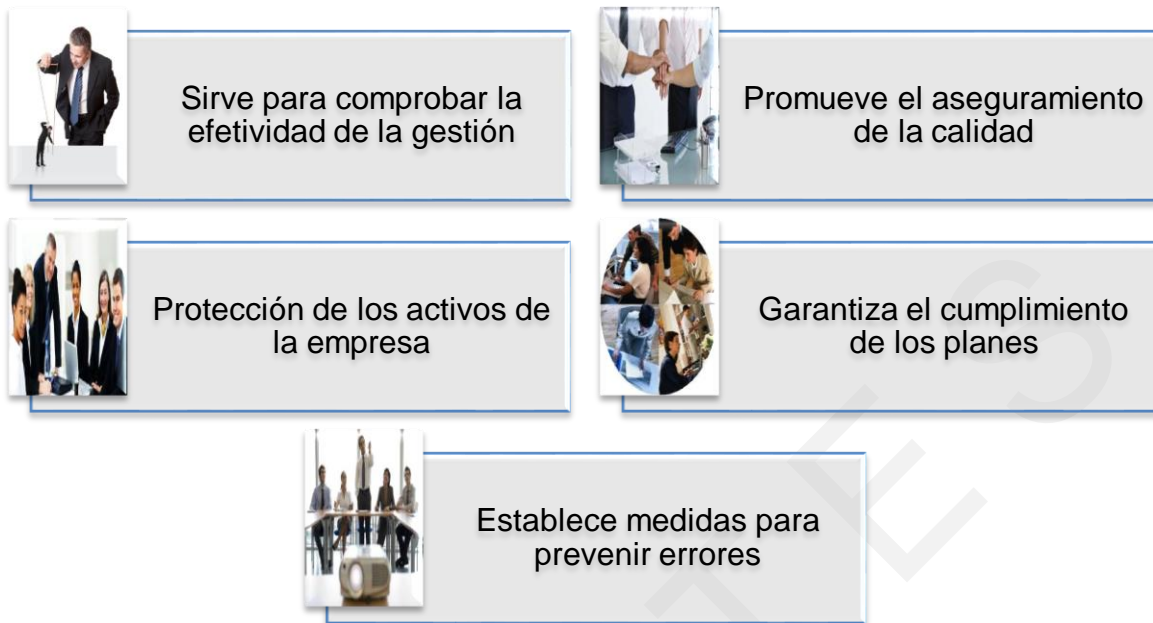
se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición

IMPORTANCIA DEL CONTROL

A través de esta función, se logrará precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión.

En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado; en el siguiente esquema 5.1 se puede apreciar los cinco principales elementos que hacen la importancia del control dentro del proceso administrativo.



Esquema 5.1

Fuente: Elaboración propia

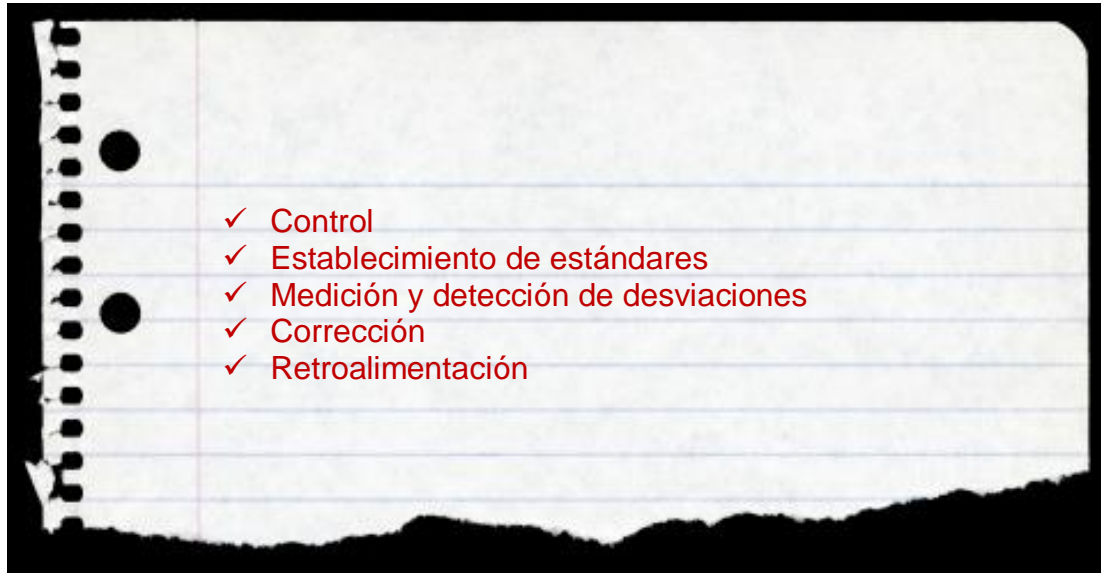
PRINCIPIOS DEL CONTROL

- **Equilibrio.** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- **De los objetivos.** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto,

es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- **De la oportunidad.** El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo.
- **De las desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- **Costeabilidad.** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.
- **De excepción.** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.
- **De la función controlada.** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

PROCESOS DEL CONTROL



- **Establecimiento de estándares e indicadores:** El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.
- **Medición y detección de desviaciones:** Consiste en medir la ejecución mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones.
- **Corrección:** Antes de iniciar la actividad correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.
- **Retroalimentación:** A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron.

CONTROL DE ÁREAS FUNCIONALES

1.- Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios.

- ✧ **Control de producción:** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
- ✧ **Control de calidad:** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios.
- ✧ **Control de costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- ✧ **Control de los tiempos de producción:** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias.
- ✧ **Control de inventarios:** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.
- ✧ **Control de desperdicios:** Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- ✧ **Control de mantenimiento y conservación:** Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

2.- Área comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

✱ **Control de ventas:** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anula de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

- Por tipos de artículos vendidos.
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por el precio de artículos vendidos.
- Por clientes.
- Por territorios.
- Por vendedores.

3.- Área financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- ✱ **Control presupuestario:** Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- ✱ **Control de propaganda:** Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- ✱ **Control de costos:** Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

4.- Área de recursos humanos: Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

- ✱ **Controles de asistencia y retrasos:** Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del

personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.

- ✱ **Control de vacaciones:** Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
- ✱ **Control de salarios:** Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

TÉCNICAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Las técnicas de control son diversas, el hablar de ellas, se puede referir algunas que son bastante simples, a diferencia de otras que son complejas y sofisticadas; es decir, unas pueden medir que tan bien está la situación financiera de la empresa, mientras otras indican la eficiencia en la producción; incluso algunas herramientas de control consideran las actitudes de los empleados y percepciones.

Aun cuando las herramientas de control varían, todas siempre persiguen el mismo objetivo que según Münch L. (2010) es el de *“determinar variaciones de los estándares deseados de manera que la administración pueda tomar las medidas correctivas, la oportunidad de depender de la naturaleza de la actividad que se está midiendo y de la propia herramienta de control”*.



Esquema 5.2

Fuente: Elaboración propia

TÉCNICAS CUALITATIVAS

1.- Sistemas de información

Auditorías Administrativas: Es una revisión cuidadosa, sistemática e independiente de las actividades desarrolladas en una empresa, cuyo objetivo es determinar si se ajusta a los planes previstos, si se aplican eficazmente y si son adecuados para alcanzar los objetivos.

Herramienta para examinar el desempeño de la administración en una organización.

Las auditorías pueden ser clasificadas en múltiples ramas: Los sistemas de auditoría, auditoría de recursos humanos, auditoría de calidad, auditoría de estados financieros, auditoría legal, auditoría de contabilidad, etc. Entre las principales empresas de auditoría independientes y extranjeras:

**Metodología de la
Auditoría
Administrativa:**

- * Estudio preliminar.
- * Planeación del trabajo.
- * Investigación.
- * Análisis y evaluación de la información.
- * Elaboración del informe final.
- * Recomendaciones.

Reportes e Informes: Documentos que se utilizan específicamente para controlar las operaciones de un proyecto, como se puede observar en el esquema 5.3.



Esquema 5.3
Fuente: Elaboración propia

Reporte: Se plasma información que contenga aspectos simples, son indispensables y necesarios para transmisión y registro de datos que se llevan a cabo en cada área funcional de las organizaciones; ver figura 5.1.

INFORME DE VENTAS

Auto partes Martine S. A

Con el presente, le comunico las ventas de los últimos dos meses "Junio y Julio" en los que las ventas aumentaron considerablemente, sobre todo en lo que atañe a refacciones de frenos y transmisión.

Se obtuvieron 5000 refacciones de frenos para el modelo Tsuru de Nissan, de las cuales se han vendido 4600, llegando casi a su totalidad.

Para los trámites necesarios, se anexa la documentación correspondiente a los ingresos y egresos, así como copia del libro mayor.

De la misma marca y modelo de tener 8000 kits de afinación completa en existencia, se han vendido en su totalidad, y contamos con pedidos por un total de 6000 más, de los que solo falta entregar.

Recibimos 15 devoluciones por fallos en las piezas, las cuales se espera que sean enviados 9 en cuanto se apruebe el trámite y se reembolso el dinero correspondiente en los 6 restantes.

Para las comprobaciones correspondientes, mando los libros de ventas correspondientes y las fichas de reembolso

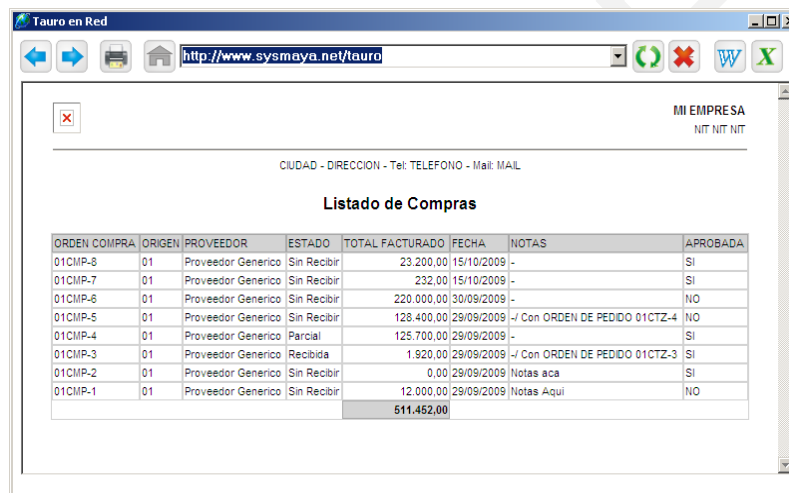
México D.F. a 12 de enero de 2012.

(Firma)
Ing. Manuel Rincón Gamboa

Figura 5.1

Fuente: Imagen recuperada (http://www.yvssoft.info/web_ecos/ecos.htm)

Informe: Resume los aspectos de los reportes y al final informa de forma resumida todos los aspectos de una la investigación de un proceso específico o general, como se muestra en la figura 5.2.

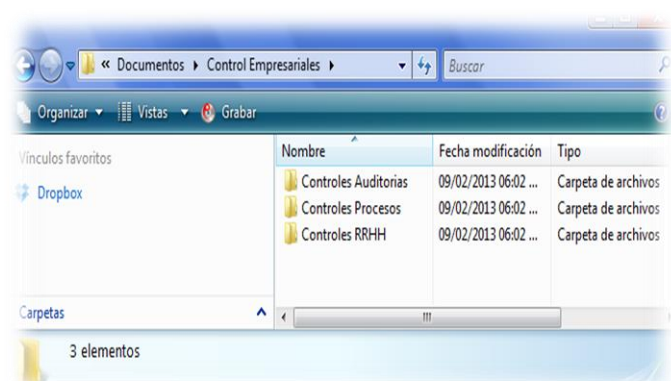


ORDEN COMPRA	ORIGEN	PROVEEDOR	ESTADO	TOTAL FACTURADO	FECHA	NOTAS	APROBADA
01CMP-8	01	Proveedor Genérico	Sin Recibir	23.200,00	15/10/2009	-	SI
01CMP-7	01	Proveedor Genérico	Sin Recibir	232,00	15/10/2009	-	SI
01CMP-6	01	Proveedor Genérico	Sin Recibir	220.000,00	30/09/2009	-	NO
01CMP-5	01	Proveedor Genérico	Sin Recibir	128.400,00	29/09/2009	-/ Con ORDEN DE PEDIDO 01CTZ-4	NO
01CMP-4	01	Proveedor Genérico	Parcial	125.700,00	29/09/2009	-	SI
01CMP-3	01	Proveedor Genérico	Recibida	1.920,00	29/09/2009	-/ Con ORDEN DE PEDIDO 01CTZ-3	SI
01CMP-2	01	Proveedor Genérico	Sin Recibir	0,00	29/09/2009	Notas aca	SI
01CMP-1	01	Proveedor Genérico	Sin Recibir	12.000,00	29/09/2009	Notas Aqui	NO
				511.452,00			

Figura 5.2

Fuente: Imagen recuperada (http://www.yvssoft.info/web_ecos/ecos.htm)

Archivos: Conjunto de documentos, acumulados en un proceso natural por una persona o institución en el transcurso de su gestión, respetando orden, para servir como testimonio e información ver figura 5.3



Nombre	Fecha modificación	Tipo
Controles Auditorias	09/02/2013 06:02 ...	Carpeta de archivos
Controles Procesos	09/02/2013 06:02 ...	Carpeta de archivos
Controles RRHH	09/02/2013 06:02 ...	Carpeta de archivos

Fuente: Elaboración propia

2.- Gráficas y Diagramas

- Diagrama de Gantt.
- Procedimiento Hombre- Máquina.

Diagramas de Gantt: Gráfico en el que se muestra la duración de un conjunto de actividades, el diagrama indica los tiempos a utilizarse para cada tarea o actividad, su inicio, así como fin.

Es utilizado para que los que llevan el proceso de control, tengan las herramientas adecuadas y pertinentes tal como el plan de inicio lo estableció, observar figura 5.3.

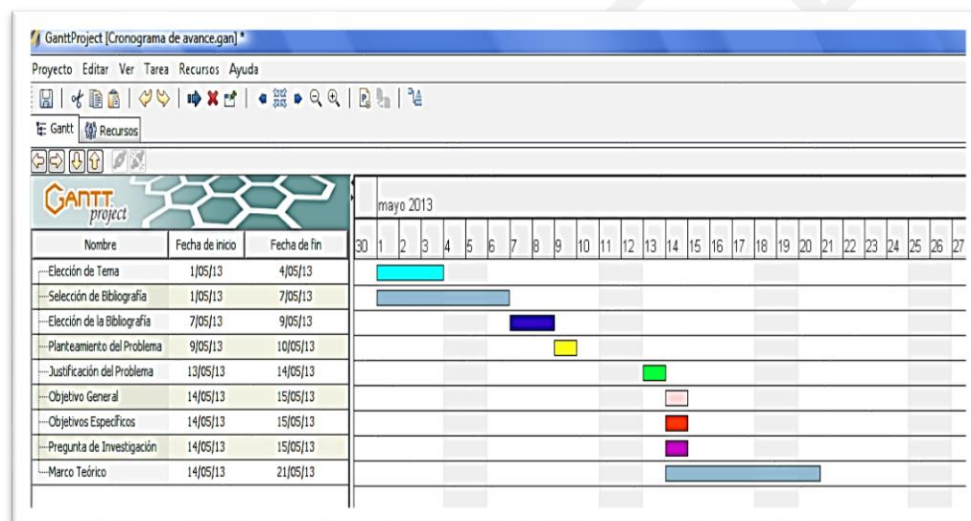


Figura 5.3

Fuente. Imagen recuperada (http://www.yvssoft.info/web_ecos/ecos.htm)

Procedimiento hombre – máquina: representación gráfica de las operaciones que conforman un ciclo de trabajo, en el cual interviene el factor humano y las máquinas.

Sirve para conocer cuáles son los tiempos que intervienen en una actividad ya sea tanto el hombre, la máquina y el tiempo ocupado de forma conjunta.



Ejemplo: Ensobretado de frituras



Actividades		Tiempo (min)	Tiempo hombre	Tiempo maquina	Tiempo muerto hombre	Tiempo muerto maquina
Preparar la máquina	H	15	15			15
Carga y descarga de materiales	H/M	9	9	9		
Sellado empaque	M	13		13	13	
Empaque	H	12	12			12
Empaquetizado	H	6	6			6
TIEMPO DEL CICLO		55	42	22	13	33

Acciones	FORMULA	RESULTADOS
Tiempo de la jornada	$J = (8 \text{ hrs} \times 60 \text{ min})$	480 minutos
Maquinas asignadas	$M = ((\text{tiempo hombre} + \text{tiempo maquina}) / \text{tiempo maquina})$	$M = ((42 + 22) / 22) = 1.52$ Se redondea al menor y da una maquina asignada
Numero de ciclos durante la jornada	$C = (\text{tiempo jornada} / \text{tiempo ciclo})$	$C = 480 / 55 = 8.72 \sim 8$
Tiempo muerto del hombre	$TMH = (\text{tiempo muerto hombre} \times \text{ciclos})$	$TMH = (13 \times 8.72) = 113 \text{ min}$
Tiempo muerto de la maquina	$TMM = (\text{tiempo muerto maquina} \times \text{ciclos})$	$TMM = (33 \times 8.72) = 287 \text{ min}$



3.- Estudios de métodos

- Tiempos y movimientos**

Estudio de tiempos y movimientos: Técnica de medición del trabajo empleado para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondiente a los elementos de una tarea definida.



Ejemplo: Etiquetado de discos compactos.

ELEMENTO N°	1	2	3
	Abrir la caja	ubicar el cd	colocar etiqueta
CICLO N°			
1	2.89	5.91	12.45
2	2.55	4.67	10.02
3	1.52	4.04	10.04
4	1.86	4.19	8.12
5	2.75	4.75	10.76
TOTAL	11.57	23.56	51.39
N° DE OBSERVACIONES	5	5	5
MEDIA	2.314	4.712	10.278
TIEMPO NORMAL(Básico)	2.40656	4.90048	10.68912
TOLERANCIAS	1.15	1.15	1.15
TIEMPO ESTÁNDAR	2.767544	5.635552	12.292488
			TOTAL
			20.69

Factor de corrección:
1.04
"Tolerancia por
fatiga" -Niebel-

TÉCNICAS CUANTITATIVAS

4.- Métodos cuantitativos

- Redes Pert.
- Modelo Matemático.
- Investigación de Operaciones.
- Estadística.

Redes Pert: Técnica que permite dirigir la programación de proyecto. Consiste en la representación gráfica de una red de tareas, que cuando se colocan en una cadena, permiten alcanzar los objetivos de un proyecto.

Etapas preliminares: Son tres las etapas preliminares de la técnica Pert, tal como se muestra en el esquema 5.3.

Desglose preciso del proyecto en tareas.

Cálculo de lo que dura cada tarea.

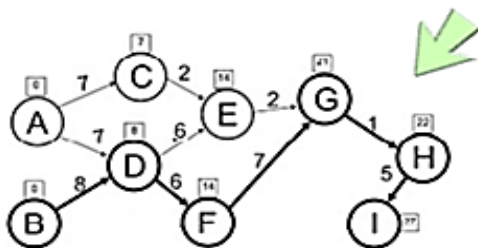
La designación de un director del proyecto.

Esquema 5.4

★ Ejemplo: Ensamble de una pieza mecánica

Fuente:

Actividad	Actividad	Tiempo min	Precedencia
A	Elaboración de rosca de flecha en torno	7	-
B	Maquinado de engrane principal	8	-
C	Colocación de baleros en extremo de flecha	2	A
D	Ensamble de engrane a flecha	6	A,B
E	Colocación de insertos	2	A,B,C,D
F	Retiro de rebabas en cuerpo secundario	7	A,B,D
G	Colocación de grasera	1	A,B,C,D,F,F
H	Inspección y empaque	5	A,B,C,D,E,F,G
I	Fin		A,B,C,D,E,F,G,H



RUTA CRITICA
B+D+F+G+H
8+6+7+1+5=27 MIN

Elaboración propia

Modelo Matemático: Tipo de modelo científico visto como un sistema donde los comportamientos u opciones se pueden simular por medio de ecuaciones

matemáticas. Se utiliza en pronósticos de demanda, ventas, en control de inventarios, de calidad, etc.

Para resolver un modelo matemático se requiere:

- Traducir el problema de la empresa a términos matemáticos.
- Se obtiene la solución del problema matemático.

Se interpreta esta respuesta matemática en términos del problema organizacional.

Investigación de Operaciones: Consiste en el uso de modelos matemáticos, estadística y algoritmos con objeto de realizar un proceso de toma de decisiones.

Su objetivo es apoyar al tomador de decisiones para ayudar a cumplir con su función basado en estudios científicamente fundamentados.



Ejemplo: Una empresa desea formar entre sus empleados cuatro equipos compuestos por un técnico y un trabajador calificado que serán designados para trabajos especiales

MATRIZ A

TECNICOS

	I	II	III	IV	VALOR MAYOR
A	1	4	1	2	4
B	4	2	2	1	4
C	2	3	5	1	5
D	1	2	3	5	5

SE MULTIPLICA POR -1 A LA MATRIZ A
TECNICOS

	I	II	III	IV
A	-1	-4	-1	-2
B	-4	-2	-2	-1
C	-2	-3	-5	-1
D	-1	-2	-3	-5

SE LE SUMA EL ELEMENTO MAYOR DE CADA RENGLON DE LA MATRIZ A

TECNICOS

	I	II	III	IV	
A	3	0		3	2
B	0	2		2	3
C	3	2		0	4
D	4	3		2	0

SE IDENTIFICAN LOS 0
TECNICOS

	I	II	III	IV
A		0		
B	0			
C			0	
D				0

SE LE ASIGNAN EL VALOR DE LA MATRIZ A
TECNICOS

	I	II	III	IV
A		4		
B	4			
C			5	
D				5

PUNTAJE

4
4
5
5
18

Quedando la asignación de la siguiente manera

EQUIPO 1 TECNICO I TRABAJADOR B
EQUIPO 2 TECNICO II TRABAJADOR A
EQUIPO 3 TECNICO III TRABAJADOR C
EQUIPO 4 TECNICO IV TRABAJADOR D

Estadística: Herramienta que hoy por hoy, permite dar luz y obtener resultados y beneficios en cualquier tipo de estudio, se ocupa de los métodos y procedimientos para recoger, clasificar, resumir, hallar regularidades y analizar los datos. Se trata de

recoger información y sobre el análisis fundamental y tomar decisiones, como se muestra en el ejemplo de la Figura 5.5.



Figura 5.5

Fuente: Imagen recuperada (http://www.yvssoft.info/web_ecos/ecos.htm)

5.- Control interno

Sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Sus propósitos básicos son:

Su finalidad es optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación, comprobación de la información, etc.¹⁹.

¹⁹ Münch, L. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Pearson. 2014. p. 122-125.



Clic en la figura anterior, en la cual encontraras videos relacionados con el control.

APUNTES

Resumen

En la presente y última competencia titulada “Control”, se destacó el concepto, importancia y los principios que permite establecerse como la cuarta etapa del proceso administrativo, que por su interés de evaluar las condiciones generadas por las anteriores etapas, resulta interesante conocer el proceso de control como parte del trabajo desarrollado dentro de sus actividades; de la misma forma el establecimiento de los controles que existen en cada una de las áreas funcionales dentro de las empresas y las diferentes técnicas tanto cualitativas como cuantitativas necesarias para llevar a cabo el correcto control de lo ejecutado, para que con ello se determine el resultado del logro del cumplimiento de los objetivos en el tiempo y lugar adecuado.

Caso Práctico

Castilla y Torres S.A. de C.V

Castilla y Torres es una empresa de auto transportes que realiza servicios de exportación e importación entre México, EEUU y Canadá, por el Tratado de Libre Comercio. El problema de la empresa, siempre ha sido que al transportar la mercancía con sus unidades, se cree que éstas no cubren las normas de transitabilidad que exige la Unión Americana, siendo detenidas las unidades en las fronteras o en las mismas carreteras, por las cuales transitan, afirmando que son obsoletas y que se encuentran en mal estado. Esto se soluciona porque los conductores demuestran que son improcedentes sus requerimientos exagerados y que las unidades se encuentran en buen estado. La actividad de esta empresa consiste en transportar la mercancía desde sus patios de servicio hacia su destino, es decir la empresa a exportar proporciona sus remolques con la mercancía que requiere ser exportada, mientras que esta solo realiza el cambio de la unidad de arrastre, dejando a la unidad de la empresa que sea quien lleve la carga. Logrando los objetivos de evitar que la unidad sea detenida por incumplimiento de las normas ecológicas y de seguridad en la transportación, gracias al sistema interrelacionado que se sigue paso a paso.

Gracias a esta empresa, las exportaciones e importaciones se han superado así como los problemas de transitabilidad. La empresa cuenta con 35 Tractores y 25 Remolques, junto con sus Dollys (la articulación) Se dice que su éxito se debe a su liderazgo y coordinación de los empleados en las diferentes áreas administrativas y de mantenimiento. Dicho mantenimiento está basado en un programa preventivo para evitar problemas en sus trayectos. Dentro de los talleres de mantenimiento, su estructura está formada por las siguientes áreas; taller, sala de juntas, almacén y patios de servicio. La planeación y la coordinación de las actividades de mantenimiento a cada unidad se encuentran ya determinadas. Se realiza un control de mantenimiento a cada una de las unidades, por la cual el jefe indica a los mecánicos qué ajustes deben realizarse y cuando una unidad debe recibir el mantenimiento, tomando en cuenta las fechas del programa preventivo. El control contiene todos los datos de reparaciones y piezas que fueron colocados a cada unidad, a su vez indicando cada cuando la unidad requiere mantenimiento y cuando deben cambiarse las piezas. Existe una gran armonía dentro de los talleres a nivel laboral, ya que la comunicación dentro de estos es indispensable, creando un ambiente, fraternal entre los empleados, sin hacer distinción del puesto o grado de estudios, el objetivo de los patrones y los mecánicos es superarse en cada trabajo de mantenimiento que realizan, ayudándose en todo momento para realizar su trabajo.

PREGUNTAS

- 1.- ¿Qué principio del control se respeta y conserva en el taller?
- 2.- ¿Qué tipo de técnicas de control maneja esta empresa?
- 3.- El programa preventivo de mantenimiento, según la periodicidad del control, ¿de qué tipo es?
- 4.- El proceso que usa la empresa para transportar las mercancías con tanto éxito, a que se debe.

RESPUESTA

1

DE LA OPORTUNIDAD

El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes, no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.

2

TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Aquellos resultados que se reflejan en cifras numéricas.

3

CONTROL PRELIMINAR

Es aquel que se efectúa antes de que sucedan las cuentas.

4

SISTEMA DE INFORMACIÓN

El cual proporciona información respecto a los entornos interno y externo.

Bibliografía

1. Münch, L. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Pearson. 2014. p. 122-127.

APUNTES

GLOSARIO

A

Administración el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas.

Auditar proceso para evaluar.

Autoridad funcional autoridad que tienen los miembros de los departamentos staff para controlar las actividades de otros departamentos en razón de su relación con responsabilidades específicas como staff.

Autoridad lineal autoridad de los gerentes directamente responsables, a lo largo de toda la cadena de mando de la organización, de alcanzar las metas de la organización.

C

Calidad la calidad en el centro de trabajo ha ido más allá de sólo crear un producto por arriba de la media a un buen precio; ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios cada vez más competitivos. Esto significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos.

Canal formal de comunicación medio de comunicación respaldado y, probablemente, controlado por la gerencia.

Centralización el grado de centralización de la autoridad en la cima de la organización.

Círculo de calidad grupo de trabajo que se reúne para encontrar la manera de mejorar la calidad y resolver problemas de producción.

Comunicación proceso en el cual las personas trata de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos.

Control proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

Coordinación integración de las actividades de las diversas partes de una organización con el propósito de alcanzar las metas de la organización.

Creatividad generación de una idea nueva.

Cultura compleja mezcla de suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que se juntan para definir lo que significa ser miembro de una sociedad específica.

Cultura organizacional el conjunto de conceptos importantes que comparten los miembros de la organización; por ejemplo, normas, valores, actitudes y creencias.

D

Datos cifras y datos fríos, sin analizar.

Decisiones no programadas soluciones específicas creadas en razón de un proceso no estructurado para resolver problemas que no son rutinarios.

Decisiones programadas soluciones para problemas rutinarios, determinadas por regla, procedimiento o costumbre.

Declaración de la misión objetivo general de la organización, basado en las premisas de la planeación, el cual justifica su existencia.

Desarrollo organizacional (OD) esfuerzo que realiza la gerencia, a largo plazo, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de la organización, mediante una administración eficaz de la cultura de la organización.

Descentralización delegación de poder y autoridad de niveles superiores de la organización a niveles inferiores, con frecuencia mediante la creación de unidades organizativas pequeñas, autogestionadas.

Descripción de puestos descripción escrita de un puesto administrativo; incluye categoría, obligaciones, responsabilidades y su ubicación en el organigrama.

Descripción del puesto descripción escrita de un cargo no administrativo, que cubre el nombre del puesto, las tareas y las responsabilidades; incluye su ubicación en el organigrama.



Eficacia la capacidad para determinar los objetivos adecuados: "hacer lo indicado".

Eficiencia la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: "hacer las cosas bien".

Emisor la parte que inicia la comunicación.

Emprendedor el originador de una empresa nueva o el gerente que trata de mejorar una unidad de la organización emprendiendo cambios en los productos.

Equipo dos o más personas que interactúan entre sí y que se influyen para alcanzar un fin común.

Estilos de liderazgo los diferentes patrones de conducta que prefieren los líderes para el proceso de dirigir e influir en los trabajadores.

Estrategia programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

Estructura organizacional la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.



Formación según Tuckman, la etapa inicial por la que pasan los grupos, durante la cual los miembros aprenden el comportamiento aceptable para el grupo.

Funciones clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización; por ejemplo, mercadotecnia u operaciones.

Funciones de liderazgo actividades, relacionadas con las tareas y para conservar el grupo, que debe realizar el líder u otra persona, para que el grupo actúe en forma eficaz.

G

Gerente persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar sus metas.

Gerente general persona responsable de todas las actividades, por ejemplo, producción, ventas, mercadotecnia y finanzas, de una organización, por ejemplo una empresa o una subsidiaria.

I

Incertidumbre situación de la toma de decisiones en la que los administradores enfrentan situaciones externa impronosticables o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

Influencia toda acción o ejemplo de conducta que propicien que otra persona o grupo cambien de actitud o conducta.

Información datos que se han organizado o analizado de acuerdo con alguna lógica.

Infraestructura instalaciones materiales necesarias para sustentar la actividad económica; incluye sistemas de transporte y comunicación, escuelas, hospitales, plantas de luz e instalaciones sanitarias.

Innovación idea nueva que se convierte en una sociedad nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo, un proceso nuevo o un método de producción nuevo.

Integración término usado por Lawrence y Lorsch, en lugar de coordinación, que designa el grado en el que los miembros de diversos departamentos trabajan unidos en forma conjunta.

Inventario existencias de materias primas, producción en proceso y productos terminados que lleva una organización para satisfacer las necesidades de sus operaciones.

Investigación de operaciones técnicas matemáticas para modelar, analizar y resolver problemas administrativos. También llamada ciencia de la administración.

Investigación y desarrollo función emprendedora que destina activos de la organización al diseño, las pruebas y la producción de productos nuevos.

J

Jerarquía patrón de una estructura organizativa que consta de varios niveles, en cuya cima se encuentra el gerente (o gerentes) de mayor nivel, responsable de las operaciones de toda la organización; los administradores de menor rango se ubican en los diversos estratos descendentes de la organización.

Jerarquía de las necesidades de Maslow teoría de la motivación que argumenta que las personas se mueven para satisfacer cinco tipos de necesidades, que se pueden clasificar por orden jerárquico.

L

Liderazgo proceso para dirigir e influir en actividades, relacionadas con las tareas, de los miembros de un grupo.

Líderes carismáticos líderes que, dada su visión y energía personales, son fuente de inspiración para seguidores y producen muchas repercusiones en sus organizaciones; también llamados líderes de la transformación.

Líderes de transacciones líderes que determinan lo que deben hacer los subalternos para alcanzar objetivos, que clasifican dichos requisitos y que ayudan a los subalternos a tener confianza en que pueden alcanzar sus objetivos.

Lista de materiales enumeración del tipo y la cantidad de piezas necesarias para producir un producto dado.

Lluvia de ideas técnica para tomar decisiones y resolver problemas, mediante la cual las personas o los miembros de un grupo tratan de aumentar la creatividad proponiendo alternativas, de manera espontánea, sin preocuparse por la realidad ni la tradición.

M

Mensaje información codificada que el transmisor envía al receptor.

Meta el fin que trata de alcanzar una organización; las organizaciones suelen tener más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

Motivación factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.

N

Negociación uso de tratos y habilidades de comunicación para manejar conflictos y llegar a resultados satisfactorios para las partes.

Negociador papel que asume una persona cuando contribuye a que dos o más partes contrarias lleguen a una componenda.

Nivel corporativo de la estrategia estrategia formulada por la alta gerencia para supervisar los intereses y las operaciones de corporaciones con muchas líneas.

O

Operaciones actividades de producción de una organización.

Oportunidad situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

Organigrama diagrama de la estructura de la organización, que muestra las funciones, los departamentos o los puestos de la organización y sus relaciones.

Orientación programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse, sin problemas, en una organización; también llamada socialización.

P

Pasivos las deudas de una organización.

Pequeña empresa negocios propiedad de un dueño local, administrados por él, casi siempre con muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación.

Plan de negocios documento formal que contiene la definición del objetivo, la descripción de los bienes o servicios de la empresa, un análisis de mercados, las proyecciones financieras y la descripción de las estrategias administrativas para alcanzar metas.

Plan de operaciones plan que contiene los detalles necesarios para incorporar la estrategia a las operaciones diarias.

Planeación proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.

Poder capacidad para ejercer influencia; es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o el comportamiento de personas o grupos.

Poder coercitivo el lado negativo del poder para recompensar, basado en la capacidad del influyente para castigar el influido.

Poder legítimo poder que se presenta cuando un subalterno o la parte influida reconocen que el influyente tiene el "derecho" o la facultad legal de ejercer influencia, dentro de ciertos límites; también llamado autoridad formal.

Política plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

Presupuesto presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los plazos establecidos.

Prioridades competitivas cuatro criterios básicos que sirven para evaluar productos y servicios, a saber; precios, grado de calidad, confiabilidad de la calidad y flexibilidad.

Procedimiento plan establecido que contiene lineamientos detallados para manejar actos de la organización que se presentan con regularidad.

Proceso método sistemático para manejar las actividades.

Producción de procesos producción de los materiales que se venden por peso o volumen, por ejemplo, productos químicos o medicamentos. Por regla general, estos materiales se producen con equipo muy complejo que funciona a flujo constante.

Productos insumos transformados que se entregan al entorno exterior en forma de productos o servicios.

Programa plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades de la organización y especifica los pasos principales, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso.

Proyecto partes pequeñas e independientes del programa.

R

Receptor la persona que, con sus sentidos, percibe el mensaje del emisor.

Reclutamiento desarrollo de un conjunto de candidatos para trabajar, de acuerdo con un plan de recursos humanos.

Relaciones humanas interacción entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo subordinados.

Rentabilidad medida del grado en que funciona un sistema, basada en las utilidades que genera.

Ruido todo aquello que confunde, altera, disminuye o interfiere con la comunicación.



Selección proceso recíproco, mediante el cual la organización decide si hará una oferta de trabajo o no y el candidato decide si la aceptará o no.

Sistema en una organización, las funciones y las actividades que trabajan juntas para realizar los propósitos de las organizaciones.

Sistema social la serie de creencias, y las conductas resultantes, que se comparten en toda la organización; también llamado sistema cultural.

Subsistemas las partes que componen el sistema entero.



Teoría grupo congruente de hipótesis presentadas para explicar la relación entre dos hechos observables o más y para constituir una base sólida para pronosticar acontecimientos futuros.

Toma de decisiones proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.

Trabajo iniciado bienes parcialmente terminados.

v

Valores deseos relativamente permanentes que, al parecer, son buenos en sí.

Variables económicas condiciones y tendencias económicas generales que pueden ser factores de las actividades de una organización.

Variables políticas factores que pueden influir en las actividades de una organización como resultado del proceso o el clima políticos.

Variables sociales factores, por ejemplo la demografía, el estilo de vida y los valores sociales que pueden influir en una organización desde su ambiente externo.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. Calvan J. *Principios de administración pública* (El Salvador; Imprenta Nacional. Conferencias dictadas en el Centro de Capacitación sobre Administración Pública, editadas por la Dirección General de Personal, lomo I, Publicaciones del Ministerio de Hacienda de El Salvador, 1951), p.44
2. Benavides, J. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Mc Graw Hill. 2014. P.184-185.
3. Calvan J. *Principios de administración pública* (El Salvador; Imprenta Nacional. Conferencias dictadas en el Centro de Capacitación sobre Administración Pública, editadas por la Dirección General de Personal, lomo I, Publicaciones del Ministerio de Hacienda de El Salvador, 1951), p.44
4. CONALEP, Talleres, arte y magia. Administración II. 1987.p 87-117.
5. George, T. *Principios de administración* (México: CIA Editorial Continental S. A. de C. V.).Sexta impresión, 1982. p. 37 y 38
6. George, T. *Principios de administración* (México: CIA Editorial Continental S. A. de C. V.).Sexta impresión, 1982. p. 37 y 38
7. Guzmán, I. *Capacitación y desarrollo de personal*. México Editorial Trillas, 1989 p. 215.
8. Herbert, A. Simón, D., y Víctor, A. *Administración pública*, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico (México: Editorial Cultura, 1956), p. 39.
9. Herbert, A. Simón, D., y Víctor, A. *Administración pública*, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico (México: Editorial Cultura, 1956), p. 39.
10. Jiménez, J. *Teoría General de la Administración. La Ciencia Administrativa a la luz del Análisis Sistémico* (Madrid: Ed. Tóenos, 1975). p. 55 y 56.
11. Jiménez, J. *Teoría General de la Administración. La Ciencia Administrativa a la luz del Análisis Sistémico* (Madrid: Ed. Tóenos, 1975). p. 55 y 56.
12. Kliksberg, B. *El Pensamiento Organizativo, del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización* (Buenos Aires: Depalma). 1973. p. 43.
13. Kliksberg, B. *El Pensamiento Organizativo, del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización* (Buenos Aires: Depalma). 1973. p. 43.
14. Koontz, H. *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill, México, 1998. Págs. 141-144.
15. Koontz, H. *Elementos de la administración*. 1993. p.141-142 y 158
16. Mercado, H. *Administración aplicada, teoría y práctica*. Editorial Limusa, México 1997. p. 267-274 y 306-314.
17. Münch, L. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Pearson. 2014. P. 101-103, 104, 109 Edición. Edit. Pearson. 2014. p. 105-107.

18. Münch, L. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 2da. Edición. México. Pearson, 2014. p. 3-12, 191-196.
19. Münch, L. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 2da. Edición. México. Pearson, 2014. p. 3-12, 191-196.
20. Münch, L. *Administración. Gestión y organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 1da. Edición. México. Pearson. 2010. p. 214-217.
21. Münch, L. *Administración. Gestión y organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 1da. Edición. México. Pearson. 2010. p. 214-217.
22. Münch, L. *Fundamentos de administración*. Edit. Trillas, 1994. p. 20, 23-37.
23. Münch, L. *Fundamentos de administración*. Edit. Trillas, 1994. p. 20, 23-37.
24. Reyes, A. *Administración moderna*. Editorial Limusa, México. 1999. Págs. 276-285, 278-279 y 289-298.
25. Robbins, S. *Administración*. 1996. p. 335.
26. Roscoe, M. *Administración Pública y Cultura*, México. Herrero Hermanos, Sucs, 1era. edición, 1967. p. 79.
27. Roscoe, M. *Administración Pública y Cultura*, México. Herrero Hermanos, Sucs, 1era. edición, 1967. p. 79.
28. Stephen, P. Robbins y Mary Coulbert. *Administración*. México 1996, p. 335.
29. Calvin J. *Principios de administración pública* (El Salvador; Imprenta Nacional. Conferencias dictadas en el Centro de Capacitación sobre Administración Pública, editadas por la Dirección General de Personal, lomo I, Publicaciones del Ministerio de Hacienda de El Salvador, 1951), p. 44.
30. Benavides, J. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Mc Graw Hill. 2014. P. 184-185.
31. Calvin J. *Principios de administración pública* (El Salvador; Imprenta Nacional. Conferencias dictadas en el Centro de Capacitación sobre Administración Pública, editadas por la Dirección General de Personal, lomo I, Publicaciones del Ministerio de Hacienda de El Salvador, 1951), p. 44.
32. CONALEP, Talleres, arte y magia. *Administración II*. 1987. p. 87-117.
33. George, T. *Principios de administración* (México: CIA Editorial Continental S. A. de C. V.). Sexta impresión, 1982. p. 37 y 38.
34. George, T. *Principios de administración* (México: CIA Editorial Continental S. A. de C. V.). Sexta impresión, 1982. p. 37 y 38.
35. Guzmán, I. *Capacitación y desarrollo de personal*. México Editorial Trillas, 1989 p. 215.
36. Herbert, A. Simón, D., y Víctor, A. *Administración pública*, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico (México: Editorial Cultura, 1956), p. 39.
37. Herbert, A. Simón, D., y Víctor, A. *Administración pública*, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico (México: Editorial Cultura, 1956), p. 39.

38. Jiménez, J. Teoría General de la Administración. La Ciencia Administrativa a la luz del Análisis Sistémico (Madrid: Ed. Tóenos, 1975). p. 55 y 56.
39. <http://diana-unidad4tcorganizacin.blogspot.mx/2010/07/organigramas.html>
40. <http://econadmitap.wikispaces.com/file/view/casos+practicos+admon.pdf>
41. <http://econadmitap.wikispaces.com/file/view/casos+practicos+admon.pdf>
42. <http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Manuales>.
43. http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Organigrama_horizontal
44. <https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad4mecanicadelprocesoadministrativo/4-2-organizacion/4-2-2-proceso-de-organizacion-tipos-y-tecnicas-de-organizacion>